

MODELO FINANCIERO PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DE UN PROYECTO DE FORMACIÓN DE JUGADORES DE FÚTBOL EN EL VALLE DE ABURRÁ

**JUAN DAVID MOLINA OLARTE
CAMILO SIERRA MESA**

Trabajo de grado para optar al título de Ingenieros Financieros

Vladimir Calle Zapata, Máster en Finanzas



**UNIVERSIDAD EIA
INGENIERÍA FINANCIERA
ENVIGADO
2018 – 2**

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestras familias: padres, madres y hermanas que nos guiaron, acompañaron, siempre dispuestas a brindarnos todo el apoyo y amor necesario para salir y seguir adelante en los momentos más difíciles de nuestra carrera.

A la universidad, a todos los profesores y profesoras, en especial a Vladimir Calle Zapata por guiarnos a lo largo de esta tesis.

Finalmente, una mención de especial gratitud a Juan Carlos de la Cuesta, Eduardo Silva Meluk, Esteban Escobar Vélez y Luis Felipe Botero Osorio, por su generosidad a la hora de las entrevistas realizadas.

CONTENIDO

	pág.
1 PRELIMINARES	11
1.1 Planteamiento del problema	11
1.2 Objetivo del proyecto	14
1.2.1 Objetivo general	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Marco de referencia.....	15
1.3.1 Antecedentes	15
1.4 Marco teórico.....	17
2 METODOLOGÍA.....	22
3 RESULTADOS	23
3.1 Entrevistas realizadas a expertos	23
3.2 Resultados primer objetivo	25
3.2.1 Encuestas realizadas a academias de fútbol	25
3.2.2 Análisis de respuestas.....	26
3.2.3 Planteamiento de modelo de negocio.....	28
3.2.4 Modelo Canvas.....	30
3.2.5 Conclusión primer objetivo	32
3.3 Resultados segundo objetivo.....	34
3.3.1 Entrevista a expertos.....	34
3.3.2 Análisis respuestas expertos	34
3.3.3 Entrevista Equipos de fútbol profesional.....	36
3.3.4 Análisis respuestas entrevista equipos de fútbol profesional	37

3.3.5	Datos fútbol profesional colombiano	39
3.3.6	Conclusión segundo objetivo	41
3.4	Resultados tercer objetivo	42
3.4.1	Entrevistas a Expertos.....	42
3.4.2	Encuestas a equipos profesionales	44
3.4.3	Tasa de desperdicio de talento promedio	46
3.4.4	Conclusiones tercer objetivo	46
3.5	Resultados cuarto objetivo	47
3.5.1	Balance General.....	47
3.5.2	Tasa de Ventas de jugadores de fútbol	47
3.5.3	Ingreso promedio venta de jugadores.....	47
3.5.4	Supuestos financieros utilizados.....	48
3.5.5	Proyección Ingresos	49
3.5.6	Proyección Egresos.....	50
3.5.7	Flujo de Caja	52
3.5.8	Conclusiones cuarto objetivo	53
4	CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES	54
4.1	Conclusiones finales.....	54
5	RECOMENDACIONES.....	55
6	REFERENCIAS	56
7	ANEXOS	61

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Indemnización por formación según categoría y confederación	20
Tabla 2	Ingresos discriminados por rubros en Colombia.....	40
Tabla 3	Porcentaje de ingresos discriminados por rubros en Colombia	41
Tabla 4	Total debut mínimo y máximo por club (anual).....	45
Tabla 5	Debut porcentual mínimo y máximo por club (anual).....	45
Tabla 6	Tasa de desperdicio de talento	46
Tabla 7	Comportamiento venta de jugadores en la academia.....	47
Tabla 8	Datos modelo financiero.....	49
Tabla 9	Ingresos proyectados por academia.....	50
Tabla 10	Costos fijos de la academia	50
Tabla 11	Costos variables de la academia.....	51
Tabla 12	Proyección egresos de la academia.....	52
Tabla 13	Flujo de caja proyectado	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Número de jugadores por academia de fútbol.....	26
Figura 2	Mínimo y máximo de edad por academia de fútbol	27
Figura 3	Edad de debut distribuida por edad.....	30
Figura 4	Cantidad de jugadores por club profesional	37
Figura 5	Entradas y salidas de jugadores por club profesional (anual).....	38
Figura 6	Ingresos operacionales fútbol profesional colombiano (anuales).....	39
Figura 7	Participación por ingresos operacionales (por clubes) colombianos.....	40
Figura 8	Pirámide de edades (comportamiento).....	43
Figura 9	Cantidad de jugadores por club profesional	44

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1	Entrevista Esteban Escobar Vélez	61
Anexo 2	Entrevista Juan Carlos de la Cuesta Galvis.....	63
Anexo 3	Entrevista Eduardo Silva Meluk.....	66

RESUMEN

Este trabajo plantea la implementación de una academia de fútbol aficionado dedicada a la formación y desarrollo deportivo de jóvenes entre los 17 y 21 años que al llegar a esta edad no tienen la oportunidad de seguir siendo parte de sus clubes, con la finalidad de potenciarlos y generar una conexión con los equipos de fútbol profesional para posteriormente realizar la negociación y venta a los mismos. En caso de que no logren ser profesionales del fútbol, ofrecerles a los jóvenes una base de formación técnica para que puedan desempeñarse en el mundo laboral. Mediante entrevistas a expertos y encuestas entre las distintas academias de fútbol aficionado y profesional se demuestra la viabilidad del modelo de negocio planteado. En este trabajo se demuestra la viabilidad financiera del proyecto generando valor tanto para el proyecto, como para los jugadores y los inversionistas.

Palabras clave: formación, viabilidad financiera, academia de fútbol, fútbol profesional, fútbol aficionado.

ABSTRACT

This work presents the implementation of an amateur soccer academy dedicated to the training and soccer development of young players between the ages of 17 and 21 who, once they reach this age, do not have the opportunity to continue being part of their clubs, in order to empower them and generate a connection with professional soccer teams to later negotiate and sell them. In case they do not manage to be professional soccer players, offer these young players a technical study so they can work. Using interviews with experts and surveys of amateur and professional soccer academies this work demonstrates the viability of the proposed business model. This work demonstrates the financial viability of the project, generating value for the project, players and investors.

Keywords: formation, financial viability, soccer academy, professional soccer, amateur soccer.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo consiste en determinar la viabilidad financiera de una academia de formación de jugadores de fútbol en el Valle de Aburrá. La finalidad del mismo busca llevar a jóvenes de bajos recursos a triunfar como futbolistas de alto rendimiento y brindarles las conexiones necesarias para que puedan llegar a ser profesionales en los equipos, locales e internacionales.

En la primera sección se define el planteamiento del problema al que se enfrentan los jóvenes jugadores de fútbol aficionado que aspiran a ser profesionales. Adicional a esto, se encuentran el objetivo general y los objetivos específicos que se van a trabajar a lo largo de todo el documento. Esta sección, finaliza con proyectos similares a este que se han llevado a cabo anteriormente y un marco teórico para facilitarle al lector el buen entendimiento del trabajo, con las definiciones utilizadas en el mismo.

En la segunda sección se explica la metodología utilizada a lo largo del desarrollo del trabajo con el fin de dar solución a los objetivos planteados.

En la tercera sección se plantea y presenta la discusión y análisis de resultados para cada uno de los objetivos desarrollados.

Finalmente, se presentan las conclusiones acerca de la viabilidad de un proyecto de formación de jugadores de fútbol en el Valle de Aburrá.

1 PRELIMINARES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este proyecto nace basado en 2 problemas.

El primer problema consiste en la dificultad de vinculación a los equipos profesionales que se da por las pocas oportunidades que tienen los jóvenes futbolistas de ser profesionales, gracias a la muy alta oferta de talento que existe en el Valle de Aburrá y a la opción reducida de ser vistos por los equipos, debido a que, según la máxima entidad del fútbol profesional colombiano DIMAYOR, actualmente participan 20 equipos en su certamen nombrado “Liga Águila” en el cual compiten 20 equipos de la categoría “A” en la que se coronan 2 campeones cada año. En la actualidad, de estos 20 equipos, 5 representan al departamento de Antioquia, que es el departamento donde se planea llevar a cabo el proyecto. Estos equipos son: Club Atlético Nacional, Deportivo Independiente Medellín, Rio Negro Águilas Doradas, Leones Fútbol Club (Itagüí) y Envigado Fútbol Club. (DIMAYOR, 2018) Aunque estos clubes cuentan con una unidad de formación deportiva, no cuentan con un programa de formación personal, estudio, nutrición, hospedaje, entre otros aspectos que busca ofrecer el proyecto, para un desarrollo más completo y para darle a los jugadores una oportunidad de desempeñarse en el mundo laboral en caso de no llegar a ser profesionales del fútbol.

El segundo radica en la formación y el desarrollo de muchos jóvenes que no cuentan con los recursos económicos necesarios para formarse, con todo lo que exige ser un deportista profesional de alto rendimiento. Según estadísticas del DANE, “en Antioquia viven 11.49% de los colombianos que son considerados pobres en la medición multidimensional, al contabilizar que en el departamento viven 987 mil personas de las 8.59 millones del país que tienen privaciones básicas en términos de condiciones de educación, vivienda, trabajo, salud, ingreso, entre otros aspectos”. (DANE, 2017) Esto se traduce en una falta de capacidad económica a nivel regional que puede ser aprovechada como una oportunidad para la implementación del proyecto, que ayudaría a sacar adelante familias de los jugadores que viven en pobreza, ofreciéndoles un camino a un sustento salarial elevado, pues según el diario inglés Daily Mail, “el salario promedio del futbolista en Colombia es de 38 millones de pesos” (El Colombiano, 2015), promedio que se ve impactado en particular por los contratos de dos de los equipos antioqueños: Club Atlético Nacional y Deportivo Independiente Medellín, con los cuales se buscaría formar un vínculo directo de negociación de jugadores.

Actualmente, hay 60 academias de fútbol en la ciudad de Medellín, incluyendo en la lista todos los colegios que brindan este producto de manera extracurricular, más solo unas cuantas ofrecen un programa completo de formación extradeportiva que incluye la nutrición, hospedaje, transporte, educación, entre otros servicios esenciales para el desarrollo de todo ser humano. (Páginas Amarillas, 2018)

En caso de no realizarse este proyecto, muchos jóvenes del Valle de Aburrá no tendrían la oportunidad de salir de un ambiente que no es lo suficientemente apto para su desarrollo tanto deportivo como personal. También, quedaría gran cantidad de talento futbolístico desperdiciado, puesto que las academias de fútbol que existen actualmente, no tienen la suficiente capacidad para abarcar la totalidad de jugadores, ni ofrecen un paquete muy completo de nutrición, educación y formación. Esto se traduce en que los jóvenes que no llegan a su completo desarrollo profesional, se enfrentan al problema de no saber qué hacer cuando no consiguen su objetivo, puesto que les resulta muy difícil encontrar un trabajo después de haber dedicado su vida exclusivamente a entrenar fútbol.

Según la DIMAYOR, “el Fútbol profesional colombiano juega un rol incalculable en el desarrollo de nuestro país al constituirse en parte integral de la sociedad colombiana en su conjunto”. (DIMAYOR, 2018) Por esto, su enfoque con respecto a la responsabilidad social está estructurado y diseñado para consolidar beneficios sociales a corto, mediano y largo plazo a través del fútbol profesional colombiano. Además del beneficio social que se está brindando al departamento de Antioquia, existen varios grupos que se ven beneficiados con el desarrollo de este proyecto:

Los jóvenes que ingresen al programa por los beneficios mencionados anteriormente, además de esto, sus familias también perciben un beneficio económico importante de este proyecto, ya que pueden obtener un paquete completo de desarrollo y ser impulsados a la vida de deportista de alto rendimiento en el mundo del fútbol.

Este beneficio mencionado a las familias es de gran importancia y trascendencia para ellos, ya que un adecuado proceso de formación y educación de un joven implica altos costos y una gran inversión de tiempo por parte de los padres. Este proceso es más complejo especialmente en sectores de estratos bajos y comunas en las cuales la violencia predomina pues desde muy temprana edad los jóvenes son reclutados y alejados de sus familias para entrar a la ilegalidad.

Todo esto se obtiene con un contrato en el cual, además de ser sus promotores, entrenadores y desarrolladores de talento, la academia se convierte en dueña de los derechos deportivos del jugador, del cual se podrá disponer libremente para negociarlo con los equipos de fútbol que quieran adquirir sus servicios y estén dispuestos a pagar su precio de mercado correspondiente.

Otro grupo de beneficiados son todos los inversionistas del proyecto, así como también sus fundadores, pues con altos los precios de mercado que se ven hoy en día en el mundo, la rentabilidad ofrecida por la venta de jugadores es muy elevada.

El fútbol profesional colombiano también podría obtener grandes beneficios debido a que el proyecto está incrementando la oferta de jugadores con el nivel requerido para desempeñarse como profesionales y con toda la formación que requiere un deportista de alto rendimiento. Esto traería como consecuencia, un aumento en el nivel de competitividad que ofrece el fútbol profesional colombiano tanto a nivel nacional como internacional, lo cual es positivo ya que se aumenta el espectáculo ofrecido a los espectadores del deporte y atrae a los equipos extranjeros a hacer inversiones en el talento local.

De manera indirecta, con la implementación de este proyecto, empresas de publicidad, patrocinadores y proveedores de implementos deportivos, pueden aumentar sus utilidades y participación de mercado debido a que nos convertiríamos en sus clientes, y sería posible explorar alternativas de alianzas y negocios para potenciar un deporte que maneja altos niveles de inversión y capital.

Ante los beneficios mencionados y la inminente necesidad de una academia de fútbol que en la parte deportiva ofrezca oportunidades serias a los jóvenes de llegar a la élite del deporte, y en lo personal ofrecer una formación completa, es que surge la necesidad de realizar este proyecto, que además de los posibles beneficios económicos que puede brindar, sin duda alguna se estaría haciendo una labor social que sin la menor de las dudas puede cambiar la vida de muchas personas.

El estudio de viabilidad de un proyecto es importante debido a que según Sapag & Sapag en su libro Preparación y Evaluación de Proyectos, afirman que además de identificar el tipo de proyecto para reconocer la importancia de su formulación, la evaluación es básica para la debida asignación de recursos, la identificación y proyección de las variables que se deben considerar en todos los diferentes estudios: sectoriales, de mercado, técnicos, organizacionales, legales y ambientales donde todos inciden en la construcción de los flujos de caja, para finalmente lograr analizar las variables de dichos flujos y concluir acerca de la viabilidad financiera del proyecto, tomando en cuenta el riesgo asociado con los flujos de caja proyectados. (Sapag & Sapag, 2007)

1.2 OBJETIVO DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivo general

Evaluar la viabilidad de un Proyecto de formación integral para jóvenes futbolistas en el Valle de Aburrá.

1.2.2 Objetivos específicos

Identificar el tipo de formación que brindan las escuelas de fútbol en el Valle de Aburrá a sus jugadores.

Definir la demanda que existe en el mercado por parte de equipos de fútbol profesionales de invertir en jugadores formados fuera de sus propias academias.

Determinar la oferta de talento futbolístico sin abastecer en el Valle de Aburrá.

Realizar el estudio de mercado y financiero para evaluar la viabilidad del proyecto.

1.3 MARCO DE REFERENCIA

1.3.1 Antecedentes

En su libro “Financial Sustainability and Morphogenesis of Urban Transformation Project”, Grazia Napoli en el año 2015, hizo un estudio en Italia cuyo objetivo fue poner a prueba el análisis financiero como herramienta para delinear la morfogénesis de las características del proyecto y explorar las fronteras de la viabilidad financiera. El estudio consistió en un modelo financiero que requiere modificar las características del proyecto y definir diferentes escenarios alternativos para obtener la forma del proyecto que logre la viabilidad financiera. (Napoli, 2015)

Alberto di Minin en su trabajo “Udinese Calcio soccer club as a talents Factory: Strategic agility, diverging objectives, and resource constraints” desarrollado en el año 2014 en el club de fútbol italiano Udinese, discute como la agilidad estratégica es clave para tener éxito en mercados altamente competitivos, como lo es el de una liga tan reconocida a nivel mundial. Además de esto hace énfasis en lo difícil que es lograr rendimientos positivos tanto deportivos como financieros. Como resultado logra identificar las prácticas administrativas, modelos de negocio y cómo la agilidad estratégica se puede lograr con recursos limitados, logrando así potenciar una organización deportiva. (Di Minin, 2014)

Según un estudio realizado en Australia por Vanessa Ratten en el año 2011, para la revista International Entrepreneurship and Management Journal, en su artículo titulado “Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management”, en la cual se planteó el objetivo de desarrollar una teoría del emprendimiento en la gestión deportiva investigando la relación entre emprendimiento y deporte. Esto se logró a través de una discusión de la conexión entre el emprendimiento y los campos de la gestión deportiva, además de sostener que debe haber una mayor integración entre estos campos de estudio y la teoría del emprendimiento tradicional. El resultado de esta investigación consiste en una teoría empresarial basada en el deporte, en la cual se examinan los distintos tipos de emprendimiento que se producen en la gestión deportiva. (Ratten, 2011)

El proyecto a realizar es un proyecto híbrido ya que tiene dos propósitos que no se encuentran relacionados. El primero de estos consiste en formar a jóvenes sin recursos de manera integral. El segundo es ser viable financieramente para satisfacer a todos los grupos de interés. En el artículo publicado en 2014 por la revista International Journal of Management Reviews, titulado “Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda”, Bob Doherty y otros autores identifican que las organizaciones sociales tienen como propósito sostenibilidad financiera y cumplimiento de labores sociales. Ellos evalúan el impacto de ser una organización híbrida en su misión, adquisición de recursos financieros, y movilización de recursos humanos. (Doherty, 2014)

En la ciudad de Medellín existe una academia con un propósito similar al proyecto que se busca llevar a cabo. La 25 Export, fundada en 2013 por Esteban Escobar en conjunto con otros socios, tiene como propósito la formación integral de jóvenes de bajos recursos de la región de Urabá. Por medio de aportes de los fundadores, se consolidó el proyecto, el

cual más adelante recibiría inyecciones de capital de nuevos inversionistas interesados en el proyecto debido a los resultados positivos obtenidos vía venta y cesión de jugadores a clubes tanto locales como internacionales. (La 25 Export, 2018). Desde el año 2013 hasta septiembre 2017, el proyecto ha sido viable y ha tenido crecimiento inclusive llegando a considerar adquisiciones de clubes profesionales de otros países para la expansión del proyecto. (Escobar, 2018)

1.4 MARCO TEÓRICO

Este trabajo consiste en estudiar la viabilidad de un proyecto. En su libro *Preparación y Evaluación de Proyectos*, Sapag y Sapag definen proyecto como: “Un proyecto es, ni más ni menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantos, una necesidad humana.” (Sapag & Sapag, 2007)

Un estándar a nivel global utilizado por millones de personas en compañías de todos los tamaños es el Business Model Canvas, el cual sirve para describir, diseñar y llevar el proyecto un paso más cerca de su materialización. El contenido del Business Model Canvas consiste en identificar los siguientes aspectos: Segmento de clientes, proposición de valor, canales de distribución, relación con el cliente, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas clave y estructura de costos. (Strategyzer, 2018)

Para un correcto estudio de la viabilidad del proyecto es necesario estudiar la viabilidad financiera del mismo y su metodología de medición.

El estudio financiero está integrado por elementos informativos cuantitativos que permiten decidir y observar la viabilidad de un plan de negocios. En ellos se integra el comportamiento de las operaciones necesarias para que una empresa marche y visualiza a su vez el crecimiento de la misma en el tiempo. Es importante considerar las variables financieras que intervienen en el desarrollo y la implementación del proyecto, como costo de capital de trabajo, adquisiciones de activos fijos, gastos pre operativos, entre otros. Este estudio permite evaluar la rentabilidad del proyecto y visualizar su rendimiento en el tiempo. (González, 2007)

Los siguientes términos financieros darán al lector un conocimiento para entender el método de flujo de caja libre descontado definido por Oscar León García.

Según el Boletín de Investigación de la Comisión de Desarrollo Finanzas y Sistema Financiero en su análisis del costo promedio ponderado de capital, el costo de capital (Costo Promedio Ponderado del Capital) “es la tasa de descuento que determina el costo financiero del capital de una entidad, la cual se obtiene por ponderar la proporción de los puntos que cuestan los recursos que posee la entidad con los recursos externos, es decir, es la tasa que representa el costo medio de los activos, aquellos que provienen de fuentes de financiamiento, tanto de la propia entidad como externas, y que tienen un costo financiero.” (Colegio de Contadores Públicos de México, 2014)

Dentro del estudio financiero es necesario considerar el método de flujo de caja libre descontado, definido por Oscar León García como “la capacidad que tiene la empresa para generar riqueza en el futuro, para lo cual es necesario el cálculo del flujo de caja libre, y este se descuenta al costo de capital para finalmente obtener el valor que nos permitirá obtener el valor del proyecto”. El mismo autor nos ofrece la definición de flujo de caja libre como “la liquidez generada por los activos operativos”. (García, 2009)

Para mayor entendimiento del negocio y términos futbolísticos, se toman las siguientes definiciones que se utilizarán a lo largo de este trabajo.

Transfermarkt es una página web que contiene los datos transaccionales de todos los movimientos de jugadores de fútbol realizados.

Según la Federación Colombiana de Fútbol, una academia es “organización o entidad jurídicamente independiente, cuyo objetivo principal es formar deportivamente y a largo plazo a jugadores mediante la puesta a disposición de instalaciones e infraestructura adecuadas. El término incluye, entre otros, los centros de formación para futbolistas, los campamentos de fútbol, las escuelas de fútbol, etc.”

Existen diferencias entre un club profesional, “organismo miembro de Colfútbol (Federación Colombiana de Fútbol) y Dimayor (División Mayor del Fútbol Colombiano), constituido conforme a los requisitos establecidos por la ley.” Y un club aficionado “organismo afiliado a la liga departamental del territorio en que está constituido, conforme a los requisitos establecidos por la ley.”

Se distingue como jugador profesional “aquel que tiene un contrato de trabajo escrito con un club y percibe un monto igual o superior a un salario mínimo mensual legal vigente.”

Se define temporada en el tiempo como “una temporada comienza con el primer partido oficial del campeonato nacional de liga correspondiente y termina con el último partido oficial del campeonato nacional de liga correspondiente, incluyendo copas nacionales.”

Los artículos 11 y 12 del Estatuto del Jugador de la Federación Colombiana de Fútbol, dan las definiciones de Transferencias a continuación:

Artículo 11º.- Transferencia de Jugadores Aficionados. Un jugador aficionado podrá ser transferido de un club aficionado a otro club aficionado, en los siguientes casos:

1. Por acuerdo entre clubes con la aceptación escrita del jugador.
2. Por haber solicitado el jugador su transferencia por escrito.

Un jugador aficionado tendrá derecho a solicitar su transferencia para obtener su inscripción en otro club, en los siguientes casos:

1. Si el jugador no fue inscrito para un campeonato oficial organizado por su liga.
2. Si el club en el cual está inscrito el jugador, no participa en un campeonato de su categoría organizado por la liga a la que pertenece.

Artículo 12º.- Transferencia de Jugadores Profesionales. Se denomina transferencia de un jugador profesional al procedimiento por medio del cual el club anterior entrega mediante un convenio al nuevo club los derechos de inscripción de un jugador, suspendiendo o terminando su contrato de trabajo.

El club que esté interesado en contratar a un jugador cuyo contrato con otro club no haya expirado por vencimiento del plazo pactado o terminado por mutuo acuerdo deberá informar a éste de sus intenciones antes de iniciar las negociaciones con el jugador. Un jugador profesional podrá firmar un contrato con otro club si su contrato con el club actual ha vencido o vencerá dentro de un plazo de seis meses. Cualquier violación de esta disposición estará sujeta a las sanciones pertinentes.

La transferencia de un jugador profesional puede ser definitiva o a préstamo. La transferencia de un jugador profesional será de carácter definitivo cuando el jugador se desvincula totalmente del club anterior y adquiere obligaciones únicas y exclusivamente con el nuevo club.

Los convenios de transferencia definitiva no tendrán ningún tipo de condición o restricción salvo las correspondientes a los plazos de pago. Serán ineficaces las cláusulas tendientes a modificar el tipo de convenio.

En ningún caso y por ningún motivo una transferencia definitiva se podrá convertir en transferencia a préstamo.

El artículo 22 define las condiciones de un contrato de trabajo por el cual se vinculan los jugadores de fútbol a sus respectivos equipos.

Artículo 22º.- Contrato de Trabajo. El contrato de trabajo es un convenio escrito por medio del cual un club profesional contrata los servicios personales de un jugador de fútbol y éste a su vez se compromete con el club a prestarle en forma exclusiva sus servicios como jugador profesional tanto en el territorio nacional como fuera de él de conformidad con las órdenes que se le impartan y en todas las labores anexas complementarias que le indique su empleador. (Federación Colombiana de Fútbol, 2018)

Una de las fuentes generadoras de ingresos para las academias de fútbol son la indemnización por formación y el mecanismo de solidaridad. Definidos de la siguiente manera por la FIFA en su reglamento oficial.

La indemnización por formación “se pagará al club o clubes formadores de un jugador: 1) cuando un jugador firma su primer contrato de profesional y 2) por cada transferencia de un jugador profesional hasta el fin de la temporada en la que cumple 23 años. La obligación de pagar una indemnización por formación surge, aunque la transferencia se efectúe durante o al término del contrato.”

La formación y la educación de un jugador se realizan entre los 12 y los 23 años. Por regla general, la indemnización por formación se pagará hasta la edad de 23 años por la formación efectuada hasta los 21 años de edad, a menos que sea evidente que un jugador ha terminado su proceso de formación antes de cumplir los 21 años. En tal caso, se pagará una indemnización por formación hasta el final de la temporada en la que el jugador cumpla los 23 años, pero el cálculo de la suma de indemnización pagadera se basará en los años comprendidos entre los 12 años y la edad en que el jugador ha concluido efectivamente su formación.

Se debe una indemnización por formación:

- i. cuando un jugador se inscribe por primera vez en calidad de profesional; o
- ii. cuando un jugador profesional es transferido entre clubes de dos asociaciones distintas (ya sea durante la vigencia o al término de su contrato) antes de finalizar la temporada de su 23.º cumpleaños.

Por regla general, para calcular la indemnización por formación para el club o los clubes anteriores es necesario considerar los gastos que el nuevo club hubiese efectuado en caso de haber formado al jugador.

Para garantizar que la indemnización por formación de jugadores muy jóvenes no se fije en niveles irrazonablemente altos, los costos de formación de jugadores de 12 a 15 años de edad, es decir, cuatro temporadas, se basará en los costos de formación y educación de clubes de la 4.ª categoría.

Tabla 1 Indemnización por formación según categoría y confederación

Confederación	Categoría I	Categoría II	Categoría III	Categoría IV
AFC		USD 40,000	USD 10,000	USD 2,000
CAF		USD 30,000	USD 10,000	USD 2,000
CONCACAF		USD 40,000	USD 10,000	USD 2,000
CONMEBOL	USD 50,000	USD 30,000	USD 10,000	USD 2,000
OFC		USD 30,000	USD 10,000	USD 2,000
UEFA	EUR 90,000	EUR 60,000	EUR 30.000	EUR 10,000

(FIFA, 2017)

El mecanismo de solidaridad dice que “Si un jugador profesional es transferido antes del vencimiento de su contrato, el club o los clubes que contribuyeron a su educación y formación recibirán una parte de la indemnización pagada al club anterior (contribución de solidaridad).”

Si un jugador profesional es transferido durante el periodo de vigencia de un contrato, el 5 % de cualquier indemnización pagada al club anterior, salvo de la indemnización por formación, se deducirá del importe total de esta indemnización y será distribuida por el nuevo club como contribución de solidaridad entre el club o los clubes que a lo largo de los años han formado y educado al jugador. Esta contribución de solidaridad se realizará proporcionalmente, en función del número de años que el jugador ha estado inscrito en cada club durante las temporadas comprendidas entre la edad de 12 y 23 años, de la forma siguiente:

Temporada del 12.º cumpleaños: 5 % (es decir 0.25 % de la indemnización total)

Temporada del 13.er cumpleaños: 5 % (es decir 0.25 % de la indemnización total)

Temporada del 14.º cumpleaños: 5 % (es decir 0.25 % de la indemnización total)

Temporada del 15.º cumpleaños: 5 % (es decir 0.25 % de la indemnización total)

Temporada del 16.º cumpleaños: 10 % (es decir 0.5 % de la indemnización total)

Temporada del 17.º cumpleaños: 10 % (es decir 0.5 % de la indemnización total)

Temporada del 18.º cumpleaños: 10 % (es decir 0.5 % de la indemnización total)

Temporada del 19.º cumpleaños: 10 % (es decir 0.5 % de la indemnización total)

Temporada del 20.º cumpleaños: 10 % (es decir 0.5 % de la indemnización total)

Temporada del 21.er cumpleaños: 10 % (es decir 0.5 % de la indemnización total)

Temporada del 22.º cumpleaños: 10 % (es decir 0.5 % de la indemnización total)

Temporada del 23.er cumpleaños: 10 % (es decir 0.5 % de la indemnización total)

Todo lo anterior es tomado del reglamento oficial la FIFA. (FIFA, 2016)

2 METODOLOGÍA

En el siguiente apartado se pretenden aplicar las diferentes estrategias y procesos para desarrollar los objetivos planteados en esta tesis.

Se realizaron entrevistas a expertos del medio con el fin de obtener información del funcionamiento, necesidades, desafíos y particularidades de equipos de fútbol profesional y aficionado. La información obtenida en estas entrevistas se utiliza para dar validez a datos utilizados durante el desarrollo del trabajo.

Se realizaron encuestas digitales a academias de fútbol aficionado para determinar aspectos como tiempo de permanencia, edad de salida y de entrada, y cantidad de jugadores en la academia. Además de esto se preguntó acerca de los beneficios ofrecidos por academia tales como apoyo académico, asesoría nutricional, apoyo económico (auxilios de transporte, implementos deportivos, hospedaje y becas ofrecidas) y finalmente concluir sobre el tipo de formación que ofrecen a sus jugadores dichas academias.

Se realizaron encuestas digitales a equipos de fútbol profesional para determinar aspectos como cantidad de jugadores en su academia profesional y sus respectivas categorías, cantidad de jugadores que logran realizar su debut profesional tanto en su equipo como en otros equipos, entradas y salidas de jugadores, programas de contratación y búsqueda de nuevos jugadores, así como el proceso de negociación con otras academias. Todo lo anterior nos brinda información para determinar el perfil de los equipos de fútbol profesional en Antioquia.

Se utilizó una base de datos con el histórico de transferencias de jugadores de fútbol colombianos. Todos estos datos fueron obtenidos de Transfermarkt. Estos datos nos guiaron en la proyección de precios, cantidad de transacciones realizadas, y otras cifras utilizadas para el desarrollo del trabajo.

Para el modelo financiero, se proyectaron los ingresos vía venta de jugadores, y otros mecanismos de ingresos explicados en el cuerpo del trabajo. Se realizó una investigación de lo necesario para un buen funcionamiento de una academia de fútbol y todos los gastos que esto implica. Con lo anterior se proyectó un flujo de caja durante un periodo de 5 años (2019-2024) y utilizando el modelo CAPM se definió el costo de capital del inversionista y posteriormente el costo de capital del proyecto para hacer el descuento de flujos de caja y llegar a variables financieras como el valor presente neto y la tasa interna de retorno del proyecto, para finalmente concluir sobre la viabilidad financiera del mismo.

3 RESULTADOS

3.1 ENTREVISTAS REALIZADAS A EXPERTOS

Para el desarrollo de los objetivos planteados en este trabajo, se realizan entrevistas a distintos expertos del medio. Los expertos entrevistados son: Juan Carlos de la Cuesta Galvis, Eduardo Silva Meluk y Esteban “Palillo” Escobar Vélez.

Además de estas entrevistas se utilizó una base de datos construida por Luis Felipe Botero la cual contiene un histórico de transacciones de jugadores de fútbol colombianos.

Juan Carlos de la Cuesta Galvis fue gerente administrativo y financiero del Club Atlético Nacional de Medellín, para después convertirse en su y ejercer este cargo durante 7 años (2010-2017). En este periodo consiguió los siguientes logros deportivos: “11 títulos (5 ligas locales, 3 copa Colombia, 2 Superliga y 1 Copa Libertadores), dos sub títulos de Copa Sudamericana, un tercer lugar en el Mundial de Clubes y el premio Fair Play de la Fifa”. (El Colombiano, 2017)

Eduardo Silva Meluk tiene 22 años de experiencia en el sector. Fue presidente de Millonarios Fútbol Club (equipo del fútbol profesional colombiano) en el periodo 2011 – 2012, consiguiendo la transformación legal, administrativa y deportiva de Millonarios, y conquistando 1 título de la liga colombiana. (El Tiempo, 2013) Posteriormente, fue presidente del Deportivo Independiente Medellín en los periodos 2014-2018. Durante su gestión alcanzó 1 título y 3 sub títulos de liga colombiana, clasificó al equipo a copas internacionales (Sudamericana y Libertadores). (El Colombiano, 2018)

Esteban “Palillo” Escobar Vélez es abogado especialista en derecho administrativo de la UPB, actualmente director de transferencias en el Club Atlético Nacional de Medellín, fundador del Club La 25 Export, entrenador profesional de fútbol de la Asociación de Técnicos del Fútbol Argentino y tiene especialidades en dirigencia deportiva, docencia, derecho constitucional, táctica, técnica y estrategia de fútbol. También ha sido miembro del Consejo de Medellín y gerente de Indeportes Antioquia. (LinkedIn, 2018)

Luis Felipe Botero es publicista profesional con especialización en mercadeo y cuenta con más de 13 años de experiencia en este campo. Durante estos 13 años trabajó para diferentes empresas, entre ellas, el club Deportivo Independiente Medellín, en el cual se desempeñó como director de mercadeo. En este cargo lideró el proyecto “Todos en Uno”, el cual fue un programa de venta masiva de ingresos al estadio con más de 41.500 hinchas de forma permanente (92.76% de su capacidad). (LinkedIn, 2018) Basado en información de Transfermarkt, construyó una base de datos con información acerca de las transferencias, clubes, años, valores, entre otros datos de los jugadores de fútbol colombianos, y nos autoriza a usarla como fuente en este trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior, y observando la trayectoria de cada uno de los entrevistados, es válido afirmar que son expertos reconocidos en el tema y por lo tanto se procede a la validación de los objetivos planteados en esta tesis.

3.2 RESULTADOS PRIMER OBJETIVO

3.2.1 Encuestas realizadas a academias de fútbol

El primer objetivo del trabajo consiste en “Identificar el tipo de formación que brindan las escuelas de fútbol en el Valle de Aburrá a sus jugadores”.

Se contactaron academias de fútbol aficionado que participan en los torneos locales y tienen su sede de entrenamiento en el Valle de Aburrá.

Se realizaron encuestas por medios electrónicos con 12 preguntas a cada uno de estos equipos, obteniendo una muestra de las 7 academias listadas a continuación:

Atlético Nacional, Deportivo Independiente Medellín, La 25 Export, Envigado Fútbol Club, Club Deportes Antioquia, Corporación Deportiva Formantioquia y Club Molino Viejo.

Esto con el fin de conocer el tipo de formación, facilidades económicas y deportivas para los jóvenes, y los distintos beneficios que pueden brindar las academias tanto a los jóvenes como a las familias de estos.

Las preguntas realizadas en la encuesta fueron:

Nombre de la academia

¿Cuántos jugadores tienen en su academia actualmente?

¿Qué categorías de edad manejan? ¿Cuál es el máximo?

¿Cómo se da el contacto inicial con el jugador? ¿El jugador contacta a la academia o la academia los busca?

¿Cuánto le vale a un jugador ser parte de la academia?

En caso de que un jugador no tenga la facilidad económica, ¿se le brinda algún apoyo especial?

¿Ofrecen a sus jugadores algún programa alimenticio? ¿Existe un nutricionista que los asesore? En caso de tenerlo, ¿cómo incentivan a los jugadores a cumplir el plan nutricional? ¿Este plan tiene algún costo adicional?

¿Cómo se desplazan los jugadores a los torneos, entrenamientos, sede, entre otros? ¿Ofrecen servicios de transporte? ¿Tiene algún costo este servicio?

¿Existe la opción de hospedaje o brindan auxilio económico para el mismo?

Los implementos deportivos (incluyendo calzado) ¿los aporta el jugador o la academia?

¿Existe un requisito mínimo de estudio para ingresar a la academia? ¿Cómo es el apoyo

académico que se ofrece al jugador una vez finalizado el bachillerato?

¿Existe contacto periódico con las familias o representante de los jugadores?

3.2.2 Análisis de respuestas

Con un promedio de 449 jugadores en las academias (línea azul clara), se observa a continuación en detalle el número de jugadores por cada una de las academias encuestadas.

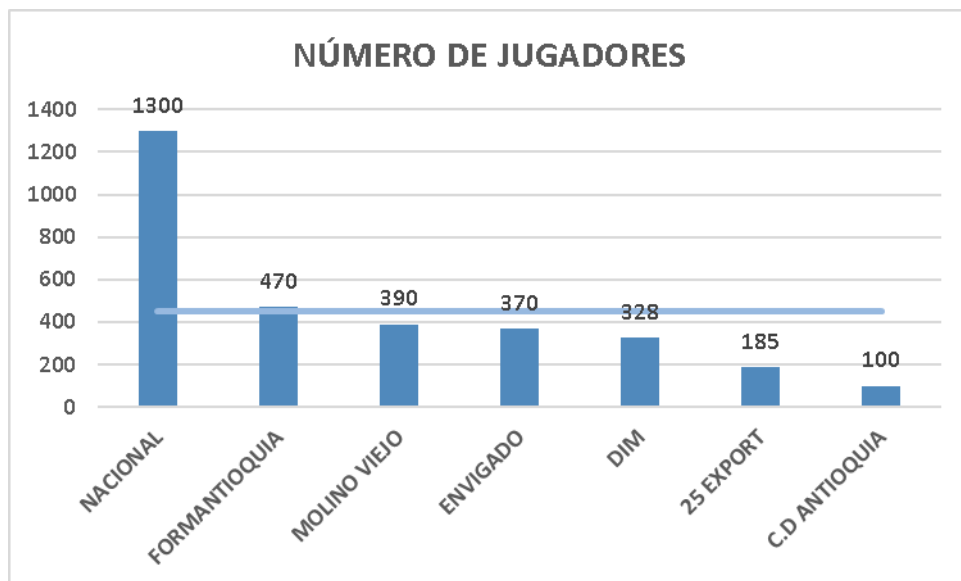


Figura 1 Número de jugadores por academia de fútbol

Se encontró que el mínimo de edad es de 3 años en 4 de las academias, y el máximo de edad son los 20 años en Envigado Fútbol Club.

El promedio del máximo de edad son 18 (17.71) años. Esta edad coincide por lo general con el final de sus estudios en bachillerato.

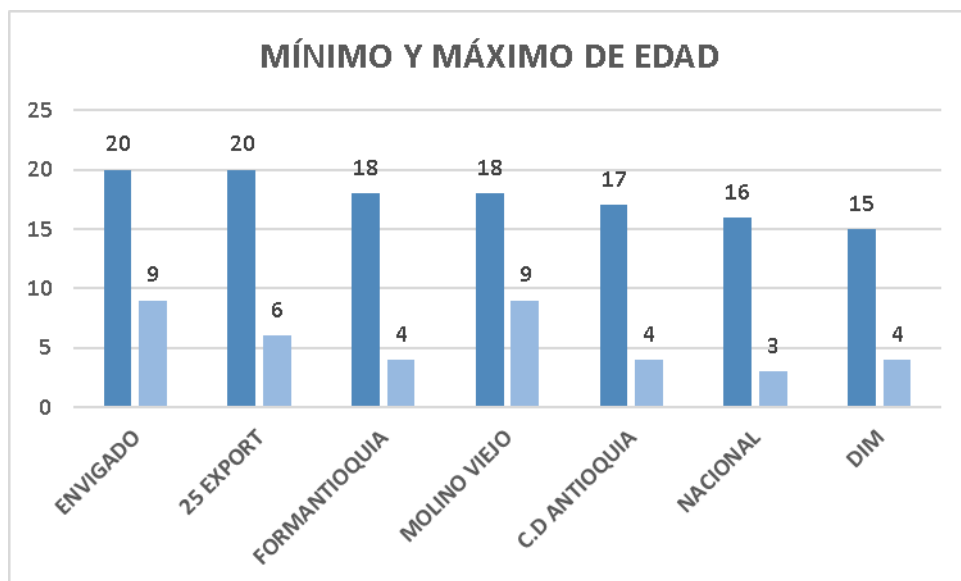


Figura 2 Mínimo y máximo de edad por academia de fútbol

En la mayoría de los casos las academias afirman que son los jugadores los que hacen el contacto inicial. Además de esto, se encontró que, en Atlético Nacional, Envigado Fútbol Club y la 25 Export el contacto se da por parte de los jugadores, y a su vez, la academia está en constante búsqueda de jugadores.

Existen tres modalidades de pago: matrícula, matrícula y mensualidad y gratuita. De las matrículas, la del Deportivo Independiente Medellín es la más costosa, con un valor de \$515.000 COP anuales. Aunque la matrícula de Atlético Nacional tiene un costo similar (\$510.000 COP) éstos cobran una mensualidad de \$120.000 COP a sus jugadores.

La totalidad de las academias ofrece un apoyo económico o programa de becas para la facilidad de pagos de matrícula y mensualidades. Algunas de estas tienen requisitos específicos como “un rendimiento alto por parte del jugador dentro de su categoría o rango de edad.”

Solo Envigado Fútbol Club cuenta con “un plan alimenticio, de estudios, psicológicos, entre otros”. El resto de las academias afirman que no cuentan con este servicio de forma periódica. En uno de los casos se trató de implementar, pero “no fue valorado por los jóvenes”.

La mayoría de las academias brindan un auxilio de transporte para que los jugadores se puedan desplazar a los entrenamientos y partidos fuera de la academia. El resto, deben transportarse por sus propios medios y esto puede generar un costo económico adicional en pasajes al jugador o a sus familias.

Cuando los jugadores provienen de otras ciudades, la mayoría de los equipos ofrece un servicio de hospedaje para éstos.

En todos los casos se encontró que los equipos ofrecen a sus jugadores los implementos deportivos para los entrenamientos, con excepción del calzado deportivo o los guayos. Algunos de los equipos afirman que la matrícula cubre el costo del uniforme.

Todas las academias exigen a sus jugadores un certificado de estudio, aunque ninguna de ellas brinda apoyo o seguimiento una vez los jugadores terminan sus estudios en bachillerato o salen de la academia.

De la misma manera, todas las academias mantienen contacto periódico con las familias y con los representantes de los jugadores (en caso de que tengan representante).

3.2.3 Planteamiento de modelo de negocio

Se puede observar que la formación que ofrecen las academias del medio local, se enfoca en la formación deportiva del jugador hasta los 18 años en promedio, dejando a un lado en la mayoría de los casos lo extradeportivo, como nutrición, educación, transporte y hospedaje, entre otros.

Esto puede ser visto como una ventaja para el proyecto pues se puede ofrecer un valor agregado tanto a los jóvenes como a las familias a la hora de elegir academia para formarse.

Según Esteban Escobar Vélez, “los jugadores de fútbol a los 17 años no se han terminado de desarrollar ni madurar, esto hace que muchos sean dejados de tener en cuenta por parte de las academias y dejen el fútbol a un lado”. (Escobar, 2018) Teniendo esto en cuenta, y lo que dice Juan Carlos de la Cuesta que “se pierden muchos jugadores en las comunas, que pueden llegar a ser mejores que los que se captan en algunos casos o que no han alcanzado la madurez deportiva en esa edad, ya que pueden llegar a alcanzarla 1 o 2 años después. Esto se convierte en un desperdicio de “pelados” (jóvenes) muy buenos”. (de la Cuesta, 2018) Esto evidencia que hay un desperdicio de talento cuando se alcanza una edad específica, es decir, hay jugadores que tienen el talento necesario para ser profesionales, pero por diversos motivos, como la falta de madurez o de desarrollo, no lo logran.

Se puede sacar provecho de esto y centrarse en la formación de aquellos jugadores de esta edad, los cuales no continúan su carrera deportiva en las academias que los formaron inicialmente, y darle continuidad al proceso mientras alcanzan su madurez y terminan su desarrollo.

Esta edad también coincide generalmente con el final de sus estudios de bachillerato. Todos los clubes afirman que no se brinda apoyo económico una vez terminan su formación académica inicial, por lo que en caso dado de que el jugador no alcance a llegar a ser profesional en el fútbol, y según las encuestas, no se le ofrecen opciones de continuar su carrera por fuera de las canchas en estos casos. Por lo cual, podría ofrecerse una técnica para complementar la formación de los jugadores, y que puedan desempeñarse como empleados con un nivel de estudio superior.

Otra ventaja encontrada por formar un jugador después de los 17 años, son los ingresos generados por los derechos de formación y los derechos de solidaridad, los cuales son

pagados a los equipos que forman los jugadores de fútbol entre los 12 y 21 años. Los derechos de formación se ejercen una única vez en el momento que el jugador firma su primer contrato profesional, esto es un valor fijo que depende del país en el que el jugador recibió su formación. Los derechos de solidaridad se pagan cada vez que un jugador cambia de país, y corresponden a un 5% de la venta, repartido entre todos los equipos que lo tuvieron en este lapso de tiempo. Esto significa que un jugador que haya sido formado en la academia puede generar ingresos por cada transacción que realice a lo largo de toda su carrera deportiva vía derechos de solidaridad.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea un modelo de negocio que consiste en la creación de una academia que seleccione aquellos jugadores que cumplen el límite de edad y no continúan en su academia actual. Se trabajará con este segmento, es decir, aquellos mayores de 17 años que quieran continuar con su carrera deportiva, manteniéndolos hasta que cumplan 21 años, momento en el cual se dejan de percibir los ingresos por derechos de formación y solidaridad. El primer año se proyecta incorporar 25 jugadores, e incrementar esta cifra durante 4 años hasta llegar al límite de 100 jugadores. Estos se dividirán en dos categorías: sub 18 y sub 21 que, en caso de no llegar a lograr la vinculación con un equipo profesional, tendrán la oportunidad de ser empleados capacitados gracias a la educación técnica brindada en este periodo de formación.

Se hace la propuesta de una academia formadora en la que dediquen 2/3 de su tiempo a la formación deportiva y 1/3 de su tiempo a su formación técnica, convirtiendo el proyecto en una academia profesionalizante, que cuenta con 2 jornadas de entrenamiento con una jornada intermedia académica. Estas jornadas tan intensivas ayudan a alejar al jugador de las posibles distracciones y vicios a los que se enfrenta día a día, que los puede alejar de su sueño de convertirse en profesionales, dejándose llevar por las drogas, el alcohol, la vida nocturna y en el peor de los escenarios la delincuencia. Adicional a las jornadas, se contará con un psicólogo de tiempo completo dentro del equipo de trabajo, para ayudar a fortalecer la parte mental de nuestros deportistas. Esto ayudará a que los jóvenes se centren en su rendimiento deportivo antes y por encima de las distracciones que puedan encontrar en sus barrios, además de trabajarles su parte emocional de llegar a ser un deportista de alto rendimiento.

Utilizando la base de datos construida por Luis Felipe Botero, con el histórico de transacciones de jugadores colombianos, se puede observar que la edad de debut promedio es de 18 años y por lo general en Colombia debutan hasta los 21 años. Este límite superior no es una regla por lo que jugadores mayores de 21 pueden convertirse en profesionales, más en esta base de datos no se tienen evidencias de que haya sucedido en jugadores colombianos.

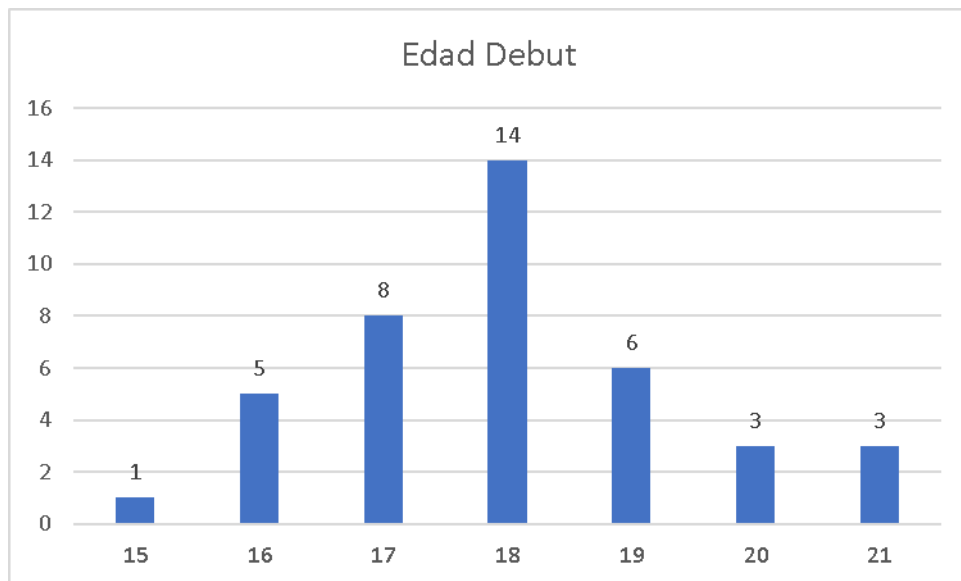


Figura 3 Edad de debut distribuida por edad

Según Inge Spronk en su artículo Relationship Between General Nutrition Knowledge and Dietary Quality in Elite Athletes, “la importancia de la nutrición para un óptimo desempeño deportivo, es recomendable mejorar la educación en estos temas y una alimentación saludable, especialmente para atletas jóvenes.” (Spronk, 2015) Esto nos impulsa a ofrecer un servicio completo de alimentación y nutrición, comenzando con un nutricionista de tiempo completo con nosotros, para que de esta forma los jóvenes además de tener una nutrición saludable, entiendan la importancia vital de esta en su formación.

Es importante dejar claro que el modelo de financiación del proyecto es diferente a lo que se ve en el mercado, donde las academias lo hacen con el dinero de sus jugadores vía matrículas y pagos de mensualidades, a excepción de algunos casos específicos en los cuales son los jugadores los que reciben apoyo económico. La generación de ingresos del proyecto se dará por medios externos tales como la venta de jugadores, derechos de solidaridad, derechos de formación y publicidad, sin costo alguno para el jugador o su familia. Según Juan Carlos de la Cuesta, en su encuesta realizada, afirma que “con 1 jugador que sea vendido exitosamente, se libra económicamente el proceso de formación de 100 jugadores.” (de la Cuesta, 2018)

Vale la pena hacer énfasis en que un diferenciador del proyecto es el hecho de que los servicios brindados a los jugadores y explicados anteriormente son gratuitos, es decir no tienen ningún costo para ellos, todos los costos son asumidos por la academia. Lo anterior hace que el proyecto planteado sea todavía más atractivo para los jugadores.

3.2.4 Modelo Canvas

Se desarrolla el modelo Business Model Canvas para estudiar a profundidad el modelo de negocio planteado.

3.2.4.1 Segmento de Consumidores

El cliente final de la academia de fútbol, serán los equipos de fútbol profesionales tanto nacionales como internacionales. Estos equipos están interesados y buscan constantemente jugadores de fútbol en las diferentes academias alrededor del mundo.

Los consumidores, según Juan Carlos de la Cuesta, consideran la metodología utilizada en la formación deportiva de los jugadores al momento de elegirlos. En la entrevista afirma que la metodología “es lo que hace que los clubes profesionales se interesen en jugadores aficionados. La metodología de un club aficionado debe ser un tema institucional, debe estar enfocada a lo que quieren los equipos profesionales, esto con el fin de que al momento que un jugador de un club aficionado llega a un equipo profesional su periodo de adaptación sea más fácil y rápido.” (de la Cuesta, 2018)

3.2.4.2 Propuesta de Valor

Al evidenciar el tipo de formación ofrecido por las academias aficionadas en el primer objetivo, se llega a la propuesta de valor de ofrecer una formación adicional a la deportiva que ofrece la competencia. Esta formación consiste en ofrecer a los jugadores beneficios tales como educación, transporte, nutrición y hospedaje (en caso de que lo requieran). Cabe mencionar que todo lo anterior no tiene ningún costo para el jugador, es decir, todo el costo es asumido por la academia. Lo anterior presenta una oportunidad para convertir en profesionales del fútbol a aquellos jóvenes que llegan al límite de edad y son descartados en sus academias.

También se ofrece valor a los clubes, que son nuestros clientes potenciales, por medio de la metodología profesionalizante desarrollada en el entrenamiento para cada uno de nuestros jugadores.

3.2.4.3 Canales

Los canales utilizados para la venta de los jugadores son los torneos, entrenamientos y el contacto con sus managers y representantes deportivos ya sean independientes o vinculados a los mismos equipos.

Los equipos encuestados afirman que tienen veedores en los torneos locales y constantemente están asistiendo a entrenamientos y partidos buscando talento en otras academias.

3.2.4.4 Relación con el Consumidor

La relación con los equipos de fútbol se da a través de intermediarios y, una vez se hace esta conexión, se mantiene la relación de manera personalizada.

Es importante una relación personalizada donde se conozcan en detalle y a profundidad las necesidades de los equipos. Según Eduardo Silva Meluk, “el valor agregado de los representantes es la información y visibilidad que tienen de los equipos profesionales alrededor de todo el mundo. Esta visión permite a los representantes ubicar con más facilidad a los jugadores.” (Silva Meluk, 2018)

3.2.4.5 Generación de Ingresos

La academia genera ingresos de 5 maneras: venta de jugadores, derechos de formación, derechos de solidaridad, publicidad y patrocinios, donaciones.

Juan Carlos de la Cuesta afirma que “este negocio está asociado a un componente social importantísimo, los clubes aficionados son los principales desarrolladores de talento en las juveniles para surtir los equipos profesionales. En la parte social es importante alejar a los jóvenes de todas las condiciones que no son positivas para la sociedad como tal.” Por lo tanto, existe la posibilidad de generar ingresos vía donaciones. (de la Cuesta, 2018)

3.2.4.6 Actividades Clave

Con el fin de llevar a cabo la propuesta de valor mencionada, es necesario desarrollar y aplicar una metodología de la mano de un cuerpo técnico conocedor del medio y de los equipos profesionales. El seguimiento académico y disciplinario de todos nuestros jugadores para mantenerlos centrados, no solo en lo deportivo, sino en la formación que les ofrecemos. Participación activa de torneos y competencias locales. Además de las actividades mencionadas, es importante crear y mantener relaciones con los managers, representantes deportivos y los equipos de fútbol profesionales.

3.2.4.7 Recursos Clave

El recurso humano se considera clave para poder llevar a cabo la operación viable de la academia, esto se debe a que el principal activo con el que se cuenta son los jugadores de fútbol y la competencia en el mercado hace que la formación ofrecida por el personal de la academia deba ser de calidad y enfocada a la demanda del mercado, a lo que se le suma que los jugadores, además de tener el talento, deben tener el carácter, la motivación y la disciplina necesarios para sobresalir en un mercado competitivo.

3.2.4.8 Aliados Estratégicos

Equipos de fútbol, representantes y managers deportivos. Asociaciones de fútbol a nivel local como la DIMAYOR. Proveedores de implementos deportivos, educación, nutrición y transporte.

3.2.4.9 Estructura de Costos

Los costos fijos son: salarios administrativos, publicidad, arriendo de oficina, inscripción en la liga, creación de la marca y sociedad.

Los costos variables son: alimentación, educación (kit escolar y matrículas), transporte, equipamiento deportivo (guayos, uniformes, balones y gastos varios), nómina de personal (entrenador, deportólogo, psicólogo y preparador físico), alquiler cancha y hospedaje.

3.2.5 Conclusión primer objetivo

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el proyecto puede avanzar a definir la demanda que existe en el mercado por parte de equipos de fútbol profesionales de invertir en jugadores

formados fuera de sus propias academias, porque se evidencia que existe una oportunidad de mercado.

3.3 RESULTADOS SEGUNDO OBJETIVO

3.3.1 Entrevista a expertos

El segundo objetivo del trabajo consiste en “Definir la demanda que existe en el mercado por parte de equipos de fútbol profesionales de invertir en jugadores formados fuera de sus propias academias.”

Es necesario definir lo anterior debido a que la viabilidad del proyecto planteado depende directamente de que exista interés por parte de los equipos profesionales en contratar jugadores de academias externas a las suyas.

Para esto se realizaron entrevistas a expertos del medio y se utilizó una base de datos de transacciones históricas de jugadores colombianos.

Los expertos entrevistados fueron: Juan Carlos de la Cuesta Galvis, Eduardo Silva Meluk y Esteban “Palillo” Escobar Vélez. La base de datos fue construida por Luis Felipe Botero.

3.3.2 Análisis respuestas expertos

3.3.2.1 Entrevista Juan Carlos de la Cuesta Galvis

En la entrevista realizada al ex presidente del Atlético Nacional, logramos conocer aspectos relevantes para el proyecto que se quiere llevar a cabo.

Juan Carlos afirma que “cada vez hay más apetito por los jugadores jóvenes colombianos, los cogen desde la Pony Fútbol”. La Pony Fútbol es el principal torneo de menores de edad en Colombia, la cual tiene como objetivo crear valores en los niños y niñas por medio del deporte y generar espacios de sano esparcimiento. Esta nace como parte de una alianza estratégica de transformación social entre Bavaria (Pony Malta), la Dimayor y Difútbol. (Pony Fútbol, 2018)

Los clubes aficionados complementan los clubes profesionales ya que son “los principales desarrolladores de talento en las juveniles para surtir los equipos profesionales.”

También, hace énfasis en la metodología que debe desarrollar un club aficionado. “(La metodología) Es lo que hace que los clubes profesionales se interesen en jugadores aficionados. La metodología de la escuela debe estar enfocada a lo que quieren los equipos profesionales, esto con el fin de que al momento que un jugador de un club aficionado llega a un equipo profesional su periodo de adaptación sea más fácil y rápido.”

Adicionalmente, resalta la importancia de la participación activa en torneos y competencias. “Es importante que el club compita en liga, de esta forma tienen mayor competencia y por lo tanto mayor demanda. En los últimos años con la revolución del fútbol colombiano, hay veedores internacionales de clubes europeos en estas competencias, llevándose jugadores para el exterior.”

Además de esto, presenta como una desventaja de los clubes aficionados, el poder de negociación que tienen los equipos profesionales. “los clubes profesionales tienen alta capacidad de negociación. No es necesario negociar con el club en el que estaba, solo se debe contactar a los padres, más un equipo profesional no lo hace porque está mal visto y por lo general si realiza el negocio directamente con el club aficionado.” (de la Cuesta, 2018)

De esta entrevista se puede concluir que los clubes profesionales presentan interés en jugadores externos a sus academias. Desde tempranas edades (8-12 años en la Pony Fútbol), los clubes profesionales buscan reclutar jóvenes para sus propias academias. Se resalta la importancia de los clubes aficionados formadores de talento para los clubes profesionales y la ventaja que trae una metodología desarrollada desde temprana edad. Confirma que los clubes profesionales tanto locales como internacionales tienen veedores (observadores) en torneos nacionales en búsqueda de talento.

3.3.2.2 Entrevista Eduardo Silva Meluk

En la entrevista realizada al ex presidente de Millonarios Fútbol Club y Deportivo Independiente Medellín, se conocieron aspectos relevantes de nuestro rol como representantes de jugadores, entre otros aspectos.

El representante juega un papel importante a la hora de ser intermediario entre jugadores y equipos de fútbol profesionales. Eduardo afirma que “los representantes se encargan de llamar y negociar las necesidades de los equipos, dependiendo de la posición y presupuesto. Los representantes cobran una comisión por cada una de las transacciones. Me comunico directamente con el jugador y negocio con él un contrato de representación. Esto funciona como una figura de intermediación entre el representante y los equipos a los que estos representantes ofrecen el jugador.”

Existe interés por parte de representantes individuales en academias de fútbol aficionado, “a los representantes les interesa y existen academias y empresarios que se especializan en ver y promover los jugadores para convertirlos en profesionales.”

También explica que un representante se diferencia de otro por la información que tiene disponible. “El valor agregado de los representantes es la información y visibilidad que tienen de los equipos profesionales alrededor de todo el mundo. Esta visión permite a los representantes ubicar con más facilidad a los jugadores.”

Hace énfasis en la edad del jugador a la que inicia el rol del representante. “Al llegar a los 17 años los representantes comienzan a ofrecer los jóvenes a los equipos dependiendo de sus necesidades.”

Nos referencia a una forma de oferta diferencial que algunas academias realizan cuando muestran sus jugadores a equipos profesionales. “Muchos equipos se toman la tarea de ir a mostrar los jugadores en vez de que los equipos vayan a verlos a ellos.” (Silva Meluk, 2018)

Todo lo anterior nos permite concluir que tanto los equipos de fútbol profesionales y los representantes de jugadores están interesados en proyectos de academias formadoras de

jóvenes futbolistas. Un representante actúa como intermediario negociador entre el jugador y el equipo de fútbol profesional, cobrando una comisión por cada transferencia realizada, independiente si provienen de una academia de fútbol o un equipo profesional.

Esto deja en evidencia la importancia de una buena relación con diferentes representantes ya que estos se pueden ser facilitadores al momento de realizar ventas de jugadores a los equipos de fútbol profesional.

3.3.3 Entrevista Equipos de fútbol profesional

Se realizaron encuestas por medios electrónicos con 14 preguntas a los 4 equipos profesionales de Antioquia listados a continuación:

Atlético Nacional, Deportivo Independiente Medellín, Envigado Fútbol Club y Rionegro Águilas Doradas.

Las preguntas realizadas en la encuesta fueron:

Nombre del Equipo

¿Cuántos jugadores tienen hoy en día entrenando en su academia profesional? ¿Distribuidos en cuantas categorías?

¿Cuántos de estos jugadores logran hacer el debut profesional en SU equipo? ¿Y cuantos lo logran en otros equipos?

¿Cuántos jugadores reciben anualmente? Y, ¿Cuántos se retiran de la academia anualmente?

¿Cómo se da el contacto inicial con los jugadores?

¿Cuentan con un programa de "scouting" o gente capacitada analizando jugadores en otras academias?

¿Dónde van a buscar jugadores jóvenes para su academia? ¿Cuál es el primer sitio al que acuden?

¿Cómo es el proceso de negociación con otra academia por uno de sus jóvenes?

¿Exigen cierto nivel de estudio o algún otro requisito adicional para el ingreso a sus divisiones inferiores?, En caso de ser así, ¿qué otro requisito?

¿Ofrecen transporte a aquellos jugadores que no puedan desplazarse a los torneos y/o entrenamientos?

¿Ofrecen a sus jugadores algún programa alimenticio? ¿Existe un nutricionista que los asesore?

¿Brindan algún apoyo académico al jugador una vez finalizado el bachillerato?

¿Cómo definen qué jugadores debutan en el equipo profesional? ¿Es este un proceso subjetivo?

¿Hasta qué edad puede estar un jugador en su academia?, ¿Que pasa una vez cumple el límite de edad y no logró ser profesional?

3.3.4 Análisis respuestas entrevista equipos de fútbol profesional

Con un promedio de 247 jugadores en las academias de fútbol profesionales (línea azul clara) se observa a continuación en detalle el número de jugadores por cada uno de los clubes encuestados.



Figura 4 Cantidad de jugadores por club profesional

En total entre los cuatro equipos encuestados, debutan al año en liga profesional entre 18 jugadores (peor escenario) y 21 jugadores (mejor escenario), distribuidos por club de la siguiente manera.

En Águilas Doradas, afirman que “pueden llegar aproximadamente entre 3 y 5 jugadores.”

En Atlético Nacional, afirman que “en el equipo unos 2 o 3 jugadores, y en otros clubes por ahí unos 3 más por año.”

En Deportivo Independiente Medellín, afirman que 1 por año en su equipo y 1 en otros equipos al año.

En Envigado Fútbol Club, afirman que “aproximadamente 8 jugadores debutan en la liga al año.”

Las entradas y salidas de jugadores por clubes profesionales a sus academias se observan en la siguiente gráfica.

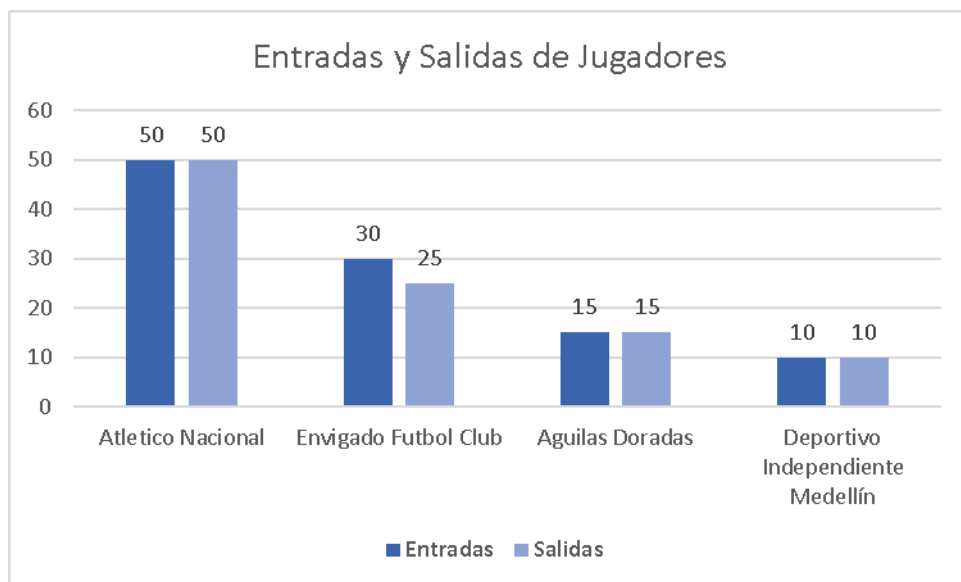


Figura 5 Entradas y salidas de jugadores por club profesional (anual)

Se puede observar que constantemente están ingresando y saliendo jugadores, en similar proporción (a excepción de Envigado Fútbol Club). Esto se traduce a que los clubes antioqueños están demandando todos los años jugadores nuevos de academias externas a las suyas.

Todos los clubes afirman que el contacto inicial por lo general se da a través de las convocatorias realizadas. Además de esto, es común que el contacto inicial se de en torneos y campeonatos locales y nacionales, donde el club es el que busca al jugador. También, todos los equipos cuentan con un programa de “scouting”, veedores y gente capacitada para analizar jugadores en otras academias. Al mismo tiempo, todos los equipos afirman que el primer sitio al que van a buscar jóvenes es en los diferentes torneos locales y regionales.

Esto da a observar que los clubes antioqueños están en constante búsqueda de jugadores nuevos externos de sus academias a través de los medios mencionados anteriormente.

El proceso de negociación con otras academias por lo general consiste en acuerdos económicos con los clubes por un porcentaje de representación sobre el jugador.

Para que un jugador haga parte de la academia profesional de estos clubes, no se exige ningún nivel de estudio. En Atlético Nacional y Deportivo Independiente Medellín afirman que se les da acompañamiento académico.

Todos los clubes profesionales ofrecen auxilio de transporte a aquellos jugadores que no puedan desplazarse a los torneos y entrenamientos.

Todos los clubes profesionales ofrecen a sus jugadores programas alimenticios y cuentan con un nutricionista que los asesora constantemente.

Solo en Atlético nacional brindan apoyo económico al jugador una vez finalizado el bachillerato. Afirman que “se les da las posibilidades de estudio más que todo de forma virtual por los desplazamientos y tiempos para el estudio.”

Todos los equipos afirman que la decisión de cuales jugadores debutan en el equipo profesional es tomada por el cuerpo técnico del equipo profesional. En el caso de Rionegro Águilas Doradas, afirman que el cuerpo técnico tiene en cuenta el rendimiento del jugador y las necesidades del equipo profesional en un momento dado.

Todos los clubes afirman que en el caso de que un jugador a los 20 años no llegue a ser profesional, se libera, es decir, el jugador deja de ser parte de las divisiones inferiores del equipo para dar lugar a nuevas entradas.

3.3.5 Datos fútbol profesional colombiano

Se utilizó el Estudio Final de Fútbol emitido en 15 de mayo de 2017 por la Superintendencia de Sociedades con el cual se obtuvo la siguiente información. Esta información contempla los resultados reportados por los 32 equipos profesionales de fútbol y hace un comparativo entre los años 2015 y 2016. (Superintendencia de Sociedades, 2017)

3.3.5.1 Ingresos Operacionales

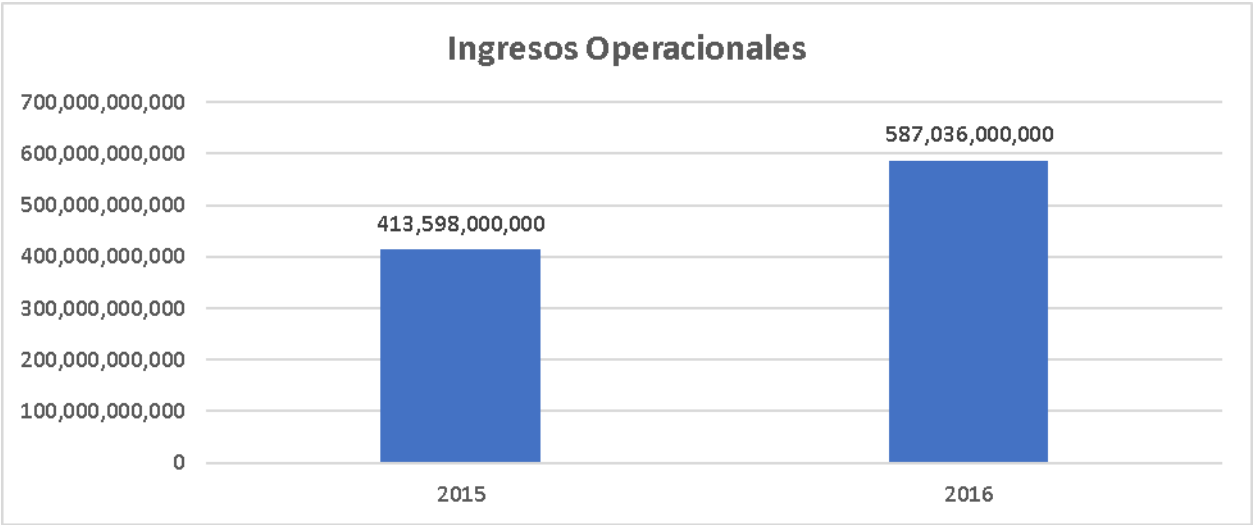


Figura 6 Ingresos operacionales fútbol profesional colombiano (anuales)

Los ingresos operacionales presentaron un crecimiento de 41.93%, con un aumento de \$173.438.000.000 de pesos colombianos.

3.3.5.2 Participación de Ingresos Operativos por clubes

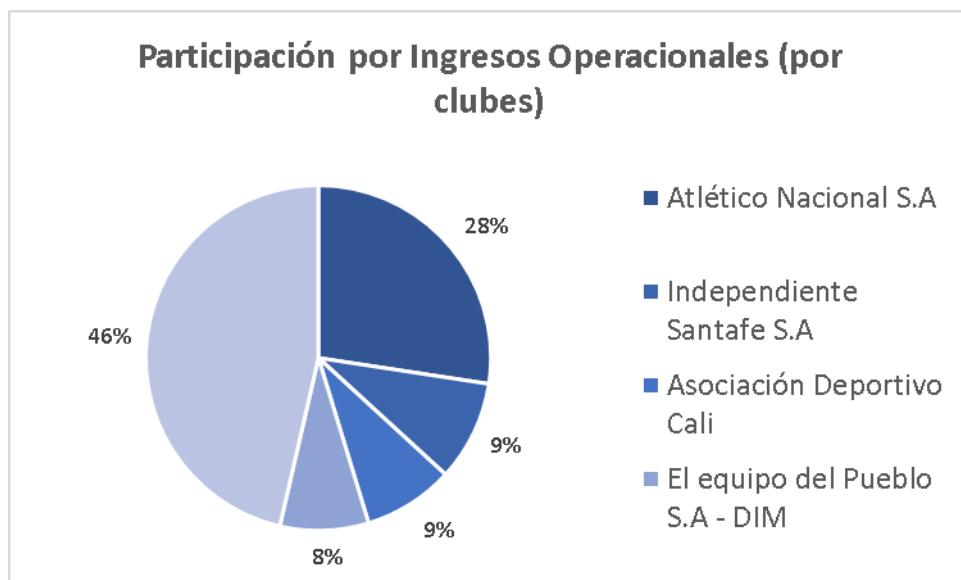


Figura 7 Participación por ingresos operacionales (por clubes) colombianos

El 54% de los ingresos se concentra en cuatro equipos, dos de ellos equipos Antioqueños. Esto muestra la fortaleza de la región a nivel futbolístico. A continuación, se observa que un porcentaje importante de estos ingresos es generado vía venta y préstamo de derechos deportivos, lo cual da fuerza al argumento de que es un mercado con demanda significativa.

3.3.5.3 Ingresos discriminados por rubros

Los ingresos discriminados fueron de \$384.188.000.000 pesos colombianos para el año 2015 y \$515.534.000.000 pesos colombianos para el año 2016, distribuidos en los siguientes rubros:

Tabla 2 Ingresos discriminados por rubros en Colombia

Cuenta	2015	2016	Variación
Venta y Préstamo Derechos Deportivos	112,874	185,212	64.09%
Taquilla - Venta boletería	89,553	107,565	20.11%
DIMAYOR	58,725	81,381	38.58%
Publicidad y Propaganda	39,297	43,599	10.95%
Escuelas de Fútbol	9,985	11,783	18.01%
Patrocinio	42,683	44,237	3.64%
Participación en eventos nacionales e internacionales	12,449	17,043	36.90%
Venta de artículos deportivos	18,622	24,714	32.71%

Con variaciones de 64.09% y 18.01% se puede ver el aumento de ingresos generados vía venta y préstamo de derechos deportivos y escuelas de fútbol.

Tabla 3 Porcentaje de ingresos discriminados por rubros en Colombia

Cuenta	2015	2016
Venta y Préstamo Derechos Deportivos	29.38%	35.93%
Taquilla - Venta boletería	23.31%	20.86%
DIMAYOR	15.29%	15.79%
Publicidad y Propaganda	10.23%	8.46%
Escuelas de Fútbol	2.60%	2.29%
Patrocinio	11.11%	8.58%
Participación en eventos nacionales e internacionales	3.24%	3.31%
Venta de artículos deportivos	4.85%	4.79%

La tabla anterior se puede observar cuanto representa cada uno de los rubros sobre los ingresos discriminados. La venta y préstamo de derechos deportivos es la más significativa durante los dos períodos con un porcentaje de 29.38% en 2015 y 35.93% en 2016.

3.3.6 Conclusión segundo objetivo

Con la información obtenida anteriormente, se puede afirmar que una academia deportiva con formación técnica y enfocada en la alta competencia, puede encontrar espacios propicios de venta en la oferta de sus jugadores, por el interés que quedó demostrado de los equipos profesionales por contratar jugadores talentosos de academias externas a las suyas.

3.4 RESULTADOS TERCER OBJETIVO

El tercer objetivo del trabajo consiste en “Determinar la oferta de talento futbolístico sin abastecer en el Valle de Aburrá.” Para esto se entrevistaron expertos del medio, y se realizaron encuestas a equipos profesionales del fútbol colombiano con el fin de dar validez a los datos mencionados por los expertos entrevistados.

Para complementar la información anterior, se utilizó una base de datos de transferencias de jugadores colombianos.

Los expertos entrevistados fueron: Juan Carlos de la Cuesta Galvis, Eduardo Silva Meluk y Esteban “Palillo” Escobar Vélez.

Los dos primeros son ex presidentes ganadores de títulos de equipos del fútbol profesional colombiano y sus logros se encuentran detallados en el objetivo anterior. Esteban “Palillo” Escobar Vélez es socio fundador del club “La 25 Export” y actual director de transferencias en el Club Atlético Nacional de Medellín.

3.4.1 Entrevistas a Expertos

En las siguientes entrevistas se pretende encontrar que porcentaje de jóvenes logra llegar a ser profesional para después estimar el porcentaje de jugadores que no llegan a ser profesionales y su talento deportivo se desperdicia.

3.4.1.1 Entrevista Juan Carlos de la Cuesta Galvis

Juan Carlos que a medida que los jugadores avanzan en edad, cada vez más se van quedando por fuera de los equipos. Este comportamiento puede representarse gráficamente como una pirámide. “Por lo general desde la sub 11 el 50% de los jugadores continúan. Empiezan 200 jugadores y pueden llegar 2 al equipo profesional. Con estos 2 se libra económicamente el proceso de los 200. Alrededor de un 1% llega a ser profesional y hacer su debut.”

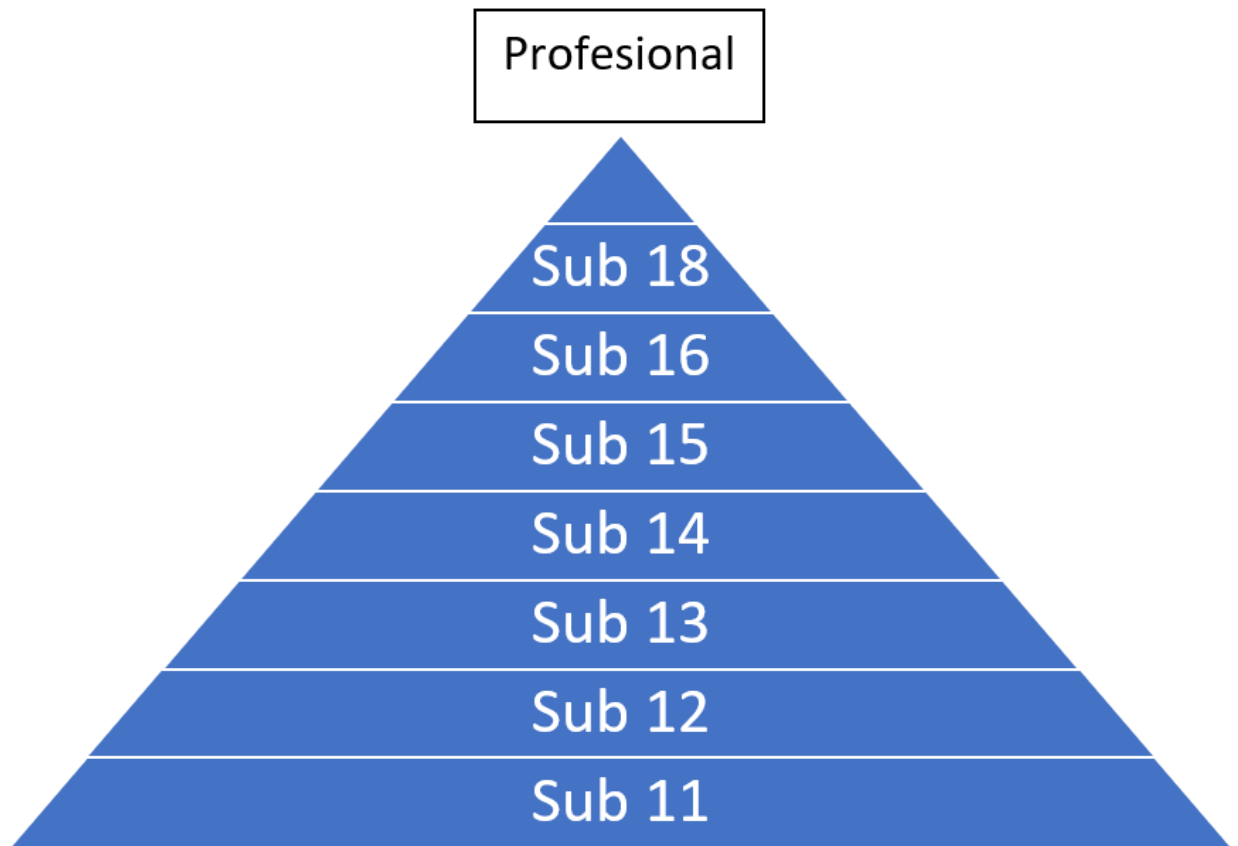


Figura 8 Pirámide de edades (comportamiento)

Adicional a esto, menciona el desperdicio de talento y su respectivo por qué: “Se pierden muchos jugadores en las comunas, que pueden llegar a ser mejores que los que se captan en algunos casos o que no han alcanzado la madurez deportiva en esa edad, ya que pueden llegar a alcanzarla 1 o 2 años después. Esto se convierte en un desperdicio de “pelados” (jóvenes) muy buenos.” (de la Cuesta, 2018)

Dado la información anterior, se puede estimar una tasa de desperdicio de talento de $(1 - 0.01 = 0.99)$ 99% en los equipos de fútbol profesional colombiano, teniendo en cuenta los jugadores que entran desde la categoría sub 11.

3.4.1.2 Entrevista Eduardo Silva Meluk

Eduardo hace referencia a un factor que se debe considerar por el cual se desperdicia talento. “Hay muchos jugadores que ningún equipo los observa, estos jugadores se pierden, muchas veces por factores de “suerte” como que no pudieron ir, no jugaron, estaban lesionados, entre otros.”

También, menciona que “existe un filtro de calidad una vez dejan de pagar y van a pasar a las divisiones inferiores. Normalmente, no pasan. Pasan entre 3 y 4.” (Aquí hace referencia a las divisiones menores del equipo profesional del Deportivo Independiente

Medellín, que cuenta con 120 jugadores, esto nos da una tasa entre el 2.5% y 3.33%). (Silva Meluk, 2018)

Dada la información anterior, se puede estimar una tasa de desperdicio de talento de $(1 - 0.025 = 0.975)$ y $(1 - 0.0333 = 0.966)$ para valores de 97.5% y 96.6% respectivamente, para obtener finalmente un promedio de 97.05%.

3.4.1.3 Entrevista Esteban “Palillo” Escobar Vélez

Esteban hace referencia al talento colombiano y cómo lo desperdiciamos. “En este país hay mucho talento y lo que hacemos es botar talento. Solamente vemos el que juega bien, este no necesariamente es el mejor jugador.”

Da importancia a la velocidad de desarrollo de los jugadores, especialmente los más jóvenes. “Si se mira los jugadores de la selección sub 15, muy pocos llegan a ser profesionales, están en la selección no por ser los mejores, sino por ser los más grandes y los que se desarrollaron más rápidamente, y en Colombia solo tienen intereses a corto plazo.” (Escobar, 2018)

3.4.2 Encuestas a equipos profesionales

Se realizó una encuesta a cuatro equipos profesionales Antioqueños: Atlético Nacional, Deportivo Independiente Medellín, Rionegro Águilas Doradas y Envigado Fútbol Club. Se obtuvo la siguiente información:

Con un promedio de 247 jugadores en las academias de fútbol profesionales (línea azul clara) se observa a continuación en detalle el número de jugadores por cada uno de los clubes encuestados.



Figura 9 Cantidad de jugadores por club profesional

En total entre los cuatro equipos encuestados, debutan al año en liga profesional entre 18 jugadores (peor escenario) y 21 jugadores (mejor escenario), distribuidos por club de la siguiente manera.

En Águilas Doradas, afirman que “pueden llegar aproximadamente entre 3 y 5 jugadores.”

En Atlético Nacional, afirman que “en el equipo unos 2 o 3 jugadores, y en otros clubes por ahí unos 3 más por año.”

En Deportivo Independiente Medellín, afirman que 1 por año en su equipo y 1 en otros equipos al año.

En Envigado Fútbol Club, afirman que “aproximadamente 8 jugadores debutan en la liga al año.”

Con los datos anteriores, se realizaron cálculos propios acerca del porcentaje de éxito de un jugador de la academia de un equipo profesional para llegar a hacer su debut en la liga profesional de fútbol colombiano.

Tabla 4 Total debut mínimo y máximo por club (anual)

Equipo	Nro. Jugadores	Total Éxito (Mín)	Total Éxito (Máx)
Envigado Futbol Club	370	8	8
Aguilas Doradas	300	3	5
Atletico Nacional	200	5	6
Deportivo Independiente Medellín	120	2	2
TOTAL	990	18	21

En la tabla anterior se calcula el total de jugadores activos en las cuatro academias profesionales encuestadas, para un total de 990 jugadores. En un caso pesimista (Total Éxito (Mín)) llegan a ser profesionales 18 jugadores al año, y en un caso optimista (Total Éxito (Máx)) llegan a ser profesionales 21 jugadores al año.

Tabla 5 Debut porcentual mínimo y máximo por club (anual)

Equipo	Porcentaje (Mín)	Porcentaje (Máx)
Envigado Futbol Club	2.16%	2.16%
Aguilas Doradas	1.00%	1.67%
Atletico Nacional	2.50%	3.00%
Deportivo Independiente Medellín	1.67%	1.67%
PROMEDIO	1.83%	2.12%

En la tabla anterior se calcula el porcentaje de éxito tanto en el escenario pesimista (Porcentaje (Mín)) y en el escenario optimista (Porcentaje (Máx)) como el total de jugadores que tienen éxito dividido el número de jugadores por academia.

Se puede concluir que un jugador de fútbol en Colombia, tiene un porcentaje de éxito entre el 1.83% y el 2.12%.

Dada la información anterior, se puede estimar una tasa de desperdicio de talento de $(1 - 0.0183 = 0.9817)$ y $(1 - 0.0212 = 0.9788)$ para valores de 98.17% y 97.88% respectivamente, para obtener finalmente un promedio de 98.025%.

3.4.3 Tasa de desperdicio de talento promedio

Utilizando los datos obtenidos anteriormente con las entrevistas a expertos y la encuesta a equipos profesionales, se construye la siguiente tabla.

Tabla 6 Tasa de desperdicio de talento

Tasa de desperdicio de talento	
JC de la Cuesta	99.000%
Eduardo Silva	97.050%
Equipos Profesionales	98.025%
PROMEDIO	98.025%

Por lo tanto, se puede concluir que en el medio local, 98.025% de los jóvenes jugadores de fútbol desperdician su talento y no logran su objetivo de convertirse en jugadores profesionales.

Si se considera los 990 jugadores que están activos actualmente en las academias de los cuatro equipos de fútbol profesional encuestados, se puede concluir que 970 de ellos no llegarán a ser profesionales, pueden estar desperdiciando su talento.

Es importante recalcar que este número de 970 mencionados anteriormente hace únicamente referencia a las cuatro academias de fútbol de los equipos encuestados.

3.4.4 Conclusiones tercer objetivo

Con la información anterior se puede afirmar que un porcentaje significativo de los jóvenes que hoy en día practican fútbol en las academias profesionales desperdician su talento, por lo tanto, existe oferta de talento futbolístico sin abastecer en el Valle de Aburrá.

Teniendo en cuenta lo anterior, el proyecto puede avanzar a evaluar la viabilidad financiera del modelo planteado.

3.5 RESULTADOS CUARTO OBJETIVO

El cuarto objetivo del trabajo consiste en “Realizar la evaluación financiera del proyecto de acuerdo con los ingresos, inversiones y costos estimados.”

Es necesario determinar la viabilidad financiera del proyecto para validar si con los supuestos utilizados, datos obtenidos en los objetivos anteriores, precios históricos y valores proyectados, el proyecto se puede llevar a cabo generando valor para los inversionistas.

3.5.1 Balance General

Dado que todas las operaciones son realizadas con caja y no se cuenta con cuentas por cobrar, cuentas por pagar, y otros aspectos de los activos y los pasivos, no es necesario construir un balance general debido a que el proyecto garantiza la liquidez del mismo.

3.5.2 Tasa de Ventas de jugadores de fútbol

Se utilizó la tasa de desperdicio de talento de 98.025% obtenida en el tercer objetivo del trabajo para determinar la tasa de ventas de una academia de fútbol aficionado.

Se realizó la operación $(1 - 98.025\% = 1.975\%)$ y se redondeó a 2.00% para trabajar con el supuesto de que se vende el 2% de los jugadores de la academia.

A continuación, se utilizó la función de Excel REDONDEAR.MENOS para determinar la venta de jugadores al año para que la tasa utilizada sobre la cantidad de jugadores sea un número entero.

Los resultados obtenidos se pueden observar en la tabla a continuación.

Tabla 7 Comportamiento venta de jugadores en la academia

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Jugadores Inicial	0	25	50	75	100	100	100
Ventas	0	0	1	1	2	2	2

3.5.3 Ingreso promedio venta de jugadores

Se utilizó la base de datos elaborada por Luis Felipe Botero para determinar un ingreso promedio de transacciones de jugadores de fútbol colombianos.

Para llegar al ingreso promedio de ventas utilizado, se consideró la primera transacción registrada por cada jugador colombiano del que se tiene información, es decir, la primera vez que se realiza una operación económica entre dos equipos de fútbol. De estos valores, se eliminaron aquellas transacciones realizadas en moneda extranjera para evitar inflar el promedio, debido a que estas transacciones no son comunes y se realizan por montos elevados.

Al tener estos valores históricos en distintos periodos de tiempo se tomó un histórico de inflación de los últimos 10 años (enero 2008) y se promedió para llegar a un valor de 4.12%. Utilizando esta tasa, se traen los valores de las transacciones a valor presente para ajustar a la inflación los datos históricos.

Una vez depurada la información y con un aproximado de su valor presente según inflación, se obtiene un valor promedio de venta de jugadores de \$908.457.469 COP, el cual se utiliza para realizar la proyección de ingresos en el futuro.

Para los derechos de solidaridad, se considera que la rotación de jugadores en su primer club se da en promedio, según los datos históricos, cada 3.31 años y se redondea a 3 para calcular que existe un ingreso futuro por el cual el club recibe 1.50% (tomado de la tabla Derechos de Solidaridad, considerando un periodo de formación del club de 3 años) de la transacción realizada. Este 1.50% se calcula sobre un valor de transacción de \$5.242.180.606 COP, el cual es el valor de transacción promedio teniendo en cuenta las ventas de jugadores en euros.

3.5.4 Supuestos financieros utilizados

Para determinar la tasa de interés utilizada para el descuento de los flujos de caja, se utiliza la fórmula de costo de capital.

Para la tasa libre de riesgo se utiliza el valor del bono con vencimiento a 10 años en Estados Unidos, calculado al 22 de octubre de 2018. Este valor es de 3.20%. (Bloomberg, 2018)

La tasa de rentabilidad del mercado se obtiene como el retorno de 1 año del índice de mercado de valores de los Estados Unidos (Standard and Poor 500), calculado al 22 de octubre de 2018. Este valor es de 9.08% (Bloomberg, 2018)

El beta utilizado se obtiene de la base de datos de Aswath Damodaran, de los sectores Entretenimiento (1.15) y Educación (1.15) para obtener un Beta del sector de 1.15 y utilizarlo como medida de sensibilidad del proyecto frente al mercado. (Damodaran, 2018) Se utilizan estos betas de referencia por ser un proyecto de educación y formación de jugadores, y además se considera que según Jorge Brito, vicepresidente del club Atlético River Plate de Argentina, “el fútbol hoy tiene que ser diferenciado como un negocio de entretenimiento”. (Brito, 2017)

La prima riesgo país, se obtiene del EMBI (Emerging Market Bond Index), el cual compara la tasa de interés adicional frente a los bonos del tesoro de vencimiento a 10 años de Estados Unidos contra el riesgo asumido en Colombia, para un valor obtenido de 1.85% (calculado al 22 de octubre de 2018). (Ambito, 2018)

Se utiliza la calculadora que ofrece Bancolombia para calcular la prima de riesgo de la compañía, obteniendo total de prima por tamaño de 8.04%.

Utilizando los datos anteriores, se calcula con el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) el costo del capital de los inversionistas, obteniendo un valor de 19.57%.

Asumiendo que la empresa no incurre en ninguna deuda para financiar su operación, el costo de capital (CK) es igual al costo de capital de los inversionistas (Ke), obteniendo un valor de 19.57%.

Todo lo anterior se puede ver resumido en la tabla a continuación.

Tabla 8 Datos modelo financiero

Datos	
Tasa Yield US10Y (Libre de riesgo)	3.20%
Retorno 1Y SP500	9.08%
Beta Damodarán	1.15
Prima Riesgo Pais	1.57%
Prima por Tamaño	8.04%
Tasa Impositiva	34%
Ke	19.57%
CK	19.57%

Todo lo anterior se encuentra en la hoja “Flujo de Caja” adjunta en el archivo de Excel.

3.5.5 Proyección Ingresos

Como se puede observar en la hoja “Ingresos” adjunta en el archivo de Excel, los ingresos estimados del proyecto están compuestos por la venta de jugadores, el mecanismo de solidaridad y la indemnización por formación.

Para la proyección se toma el supuesto de que se vende el 100% de la participación de la academia sobre el pase del jugador, lo que quiere decir que la totalidad de la venta pertenece a los ingresos generados.

La venta de jugadores se calcula utilizando el “ingreso promedio venta de jugadores”, explicado en el numeral 3.5.2 del trabajo.

Los ingresos por mecanismo de solidaridad se calculan basados en futuras transacciones según la rotación, explicado en el numeral 3.5.2 del trabajo.

La indemnización por formación se calcula como los \$10.000 USD basados en la tabla proporcionada por la FIFA (adjunta ahora) y multiplicados por la TRM proyectada por Bancolombia. (Bancolombia, 2018)

Finalmente, se suman los tres rubros anteriores para obtener el total de ingresos generados por periodo que se observan en la tabla a continuación.

Tabla 9 Ingresos proyectados por academia

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cantidad de Jugadores	25	50	75	100	100	100
Jugadores Vendidos	0	1	1	2	2	2
Venta Jugadores	0.00	936,619,650.57	966,591,706.50	1,985,392,009.51	2,044,953,769.80	2,106,302,382.89
Otros Ingresos	0.00	29,900,000.00	30,500,000.00	140,632,709.09	141,632,709.09	220,265,418.18
Indemnización Formación	0.00	29,900,000.00	30,500,000.00	62,000,000.00	63,000,000.00	63,000,000.00
Mecanismo Solidaridad	0.00	0.00	0.00	78,632,709.09	78,632,709.09	157,265,418.18
Total Ingresos	0.00	966,519,650.57	997,091,706.50	2,126,024,718.60	2,186,586,478.89	2,326,567,801.07

3.5.6 Proyección Egresos

Como se puede observar en la hoja “Egresos” adjunta en el archivo de Excel, se consideran los principales egresos que el proyecto genera a lo largo de 6 años de operación. Estos se dividen en costos fijos (no varían dependiendo de la cantidad de jugadores en la academia) y los variables (varían dependiendo de la cantidad de jugadores en la academia).

Los costos fijos considerados fueron: salarios administrativos, publicidad, arriendo oficina, inscripción liga, creación de marca y sociedad. Los costos fijos se pueden ver en la tabla a continuación.

Tabla 10 Costos fijos de la academia

Costos Fijos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Salarios Administrativos	3,268,716.53	3,420,711.85	3,574,643.88	3,735,502.85	3,903,600.48	4,079,262.50
Publicidad	2,500,000.00	2,577,500.00	2,658,691.25	2,738,451.99	2,820,605.55	2,905,223.71
Arriendo Oficina	1,500,000.00	1,545,000.00	1,591,350.00	1,639,090.50	1,688,263.22	1,738,911.11
Inscripcion Liga	9,363,000.00	9,363,000.00	9,363,000.00	9,363,000.00	9,363,000.00	9,363,000.00
Marca y Sociedad	1,460,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Costos Fijos	98,047,598.34	99,881,542.16	103,259,221.56	106,719,544.10	110,312,630.94	114,043,767.95

Se toma el supuesto de que se paga a dos administradores dos salarios mínimos.

Se hace una inversión creciente de publicidad por un valor de \$2.500.000 en el año inicial. Por el tipo de negocio, esta inversión se realiza para mantener buenas relaciones comerciales con los clientes potenciales y darse a conocer a diferentes inversionistas.

El arriendo oficina por \$1.500.000 COP se obtiene de un valor económico en Medellín, según Fincaraiz. (Fincaraiz, 2018)

La inscripción de la Liga se obtiene de la Resolución 47 emitida por la Liga Antioqueña de Fútbol, la cual define el valor de las inscripciones de los equipos (dos categorías) para el año 2018, por un valor para clubes invitados de \$5.126.000 COP y \$4.237.000, obteniendo un valor total de \$9.363.000 COP por año.

El valor de la marca, según Registro de Marca es de \$1.460.000 COP para empresa pequeña o persona natural. (Registro de Marca, 2018)

Los costos variables considerados fueron: alimentación, educación (kit escolar y matrículas en las técnicas), transporte, equipamiento deportivo (guayos, uniformes,

balones y gastos varios), personal (entrenador, deportólogo, psicólogo, y preparador físico), alquiler cancha y hospedaje. Los costos variables se pueden ver en la tabla a continuación.

Tabla 11 Costos variables de la academia

Costos Variables	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Número de Jugadores	25	50	75	100	100	100
Alimentación	93,000,000.00	191,766,000.00	287,788,500.00	383,160,000.00	383,160,000.00	383,160,000.00
Educación	17,375,000.00	35,842,250.00	53,699,437.50	71,585,000.00	71,585,000.00	71,585,000.00
<i>Kit Escolar</i>	2,375,000.00	4,897,250.00	7,349,437.50	9,785,000.00	9,785,000.00	9,785,000.00
<i>Matrículas</i>	15,000,000.00	30,945,000.00	46,350,000.00	61,800,000.00	61,800,000.00	61,800,000.00
Transporte	94,500,000.00	189,000,000.00	283,500,000.00	378,000,000.00	378,000,000.00	378,000,000.00
Equipamiento Deportivo	6,500,000.00	13,403,000.00	20,114,250.00	26,780,000.00	26,780,000.00	26,780,000.00
<i>Guayos</i>	1,500,000.00	3,093,000.00	4,641,750.00	6,180,000.00	6,180,000.00	6,180,000.00
<i>Uniformes</i>	750,000.00	1,546,500.00	2,320,875.00	3,090,000.00	3,090,000.00	3,090,000.00
<i>Varios</i>	2,500,000.00	5,155,000.00	7,736,250.00	10,300,000.00	10,300,000.00	10,300,000.00
<i>Balones</i>	1,750,000.00	3,608,500.00	5,415,375.00	7,210,000.00	7,210,000.00	7,210,000.00
Personal	117,242,549.42	153,476,047.14	192,568,973.40	234,854,102.89	245,422,537.52	256,466,551.71
<i>Entrenador</i>	29,418,448.75	61,572,813.24	96,515,384.75	134,478,102.75	140,529,617.38	146,853,450.16
<i>Deportólogo</i>	39,224,598.34	41,048,542.16	42,895,726.56	44,826,034.25	46,843,205.79	48,951,150.05
<i>Psicólogo</i>	9,374,904.00	9,806,149.58	10,262,135.54	10,723,931.64	11,206,508.56	11,710,801.45
<i>Preparador Físico</i>	39,224,598.34	41,048,542.16	42,895,726.56	44,826,034.25	46,843,205.79	48,951,150.05
Alquiler Cancha	47,250,000.00	94,500,000.00	141,750,000.00	189,000,000.00	189,000,000.00	189,000,000.00
Hospedaje	24,000,000.00	24,744,000.00	24,756,000.00	24,720,000.00	24,720,000.00	24,720,000.00
Total Costos Variables	399,867,549.42	702,731,297.14	1,004,177,160.90	1,308,099,102.89	1,318,667,537.52	1,329,711,551.71

La alimentación considera que a cada uno de los jugadores se les da una canasta familiar con un costo, según el DANE, de \$310.000 COP por persona. (DANE, 2018)

El valor del kit escolar se obtiene de un artículo de La República, asumiendo que a cada jugador de manera individual se le compra semestralmente el más barato por un valor de \$47.500 COP, por un total de \$95.000 COP por año. (La República, 2018)

El transporte se asume un precio promedio de pasaje de metro de \$2.625 COP y se otorga a cada jugador 4 pasajes diarios por 360 días del año. Esto tomando el supuesto de que son dos jornadas de entrenamiento y los jugadores se transportan a su casa entre ellas. (Metro de Medellín, 2018)

Se asume la recompra de equipamiento deportivo para cada uno de los jugadores de manera anual. Todos los valores se obtienen de Mercadolibre y se pueden validar con la hoja "Precios" adjunta en el archivo de Excel. (Mercadolibre, 2018) Los gastos varios se utilizan para cubrir todos los objetos necesarios para el adecuado entrenamiento deportivo.

Para el personal, se va a contar con un entrenador y un asistente por cada 25 jugadores, con un costo de nómina de dos y un salario mínimo respectivamente. Dos deportólogos con dos salarios mínimos. Un psicólogo con un salario mínimo. Dos preparadores físicos con dos salarios mínimos.

Se asume el alquiler de una cancha de fútbol por el valor de \$90.000 COP por cada uno de los días hábiles del mes. (Los Estadios, 2018) Los fines de semana se participa en torneos donde el pago de la inscripción cubre el alquiler de la cancha.

Para el hospedaje, se alquila un apartamento de tres habitaciones, con dos camarotes por habitación, para una capacidad de 12 jugadores en todo momento de la duración del proyecto. Este apartamento tiene un valor mensual aproximado de \$1.500.000 COP (Fincaraiz, 2018)

Finalmente llegamos a la proyección de egresos de la academia, sumando los costos variables y los costos fijos. El resultado se observa en la tabla a continuación.

Tabla 12 Proyección egresos de la academia

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total Egresos	482,717,695.76	778,209,764.51	1,078,186,382.46	1,375,818,646.99	1,389,980,168.46	1,404,755,319.66

3.5.7 Flujo de Caja

Como se puede observar en la hoja “Flujo de Caja” adjunta en el archivo de Excel, restan los ingresos operacionales con los costos fijos y variables, para llegar al EBITDA, Utilidad Operacional y Utilidad Antes de Impuestos. Estos tres valores anteriores coinciden debido a que el proyecto es financiado con inversión patrimonial, no hay activos para depreciar ni deuda para amortizar, es decir, depreciación, amortización e intereses son cero durante todo el horizonte del proyecto.

Se utiliza una tasa impositiva de 34% para aquellos periodos donde la utilidad antes de impuestos es positiva. En aquellos periodos donde se paga impuesto, este se resta a la utilidad antes de impuestos y se obtiene la utilidad neta del periodo.

Al flujo de caja bruto se le resta la inversión en activos fijos y la inversión en capital de trabajo neto operativo, que, en este caso, consideramos todo lo que es inversión en equipamiento deportivo. Una vez se obtiene el flujo de caja del proyecto, y debido a lo explicado anteriormente (abono a capital, intereses y beneficio tributario igual a cero durante todo el horizonte del proyecto).

Todo lo anterior se observa en la tabla adjunta a continuación.

Tabla 13 *Flujo de caja proyectado*

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS OPERACIONALES	0.00	966,519,650.57	997,091,706.50	2,126,024,718.60	2,186,586,478.89	2,326,567,801.07
COSTOS (FIJOS + VARIABLES)	491,415,147.76	789,209,839.30	1,087,322,132.46	1,388,038,646.99	1,402,200,168.46	1,416,975,319.66
EBITDA	-491,415,147.76	177,309,811.27	-90,230,425.96	737,986,071.61	784,386,310.43	909,592,481.41
DEPRECIACIÓN	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
AMORTIZACIÓN	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD OPERACIONAL	-491,415,147.76	177,309,811.27	-90,230,425.96	737,986,071.61	784,386,310.43	909,592,481.41
INTERESES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-491,415,147.76	177,309,811.27	-90,230,425.96	737,986,071.61	784,386,310.43	909,592,481.41
IMPUESTOS	0.00	60,285,335.83	0.00	250,915,264.35	266,691,345.55	309,261,443.68
UTILIDAD NETA	-491,415,147.76	117,024,475.44	-90,230,425.96	487,070,807.26	517,694,964.88	600,331,037.73
FLUJO DE CAJA BRUTO	-491,415,147.76	117,024,475.44	-90,230,425.96	487,070,807.26	517,694,964.88	600,331,037.73
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
INVERSIÓN EN KTNO	6,500,000.00	13,403,000.00	20,114,250.00	26,780,000.00	26,780,000.00	26,780,000.00
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-497,915,147.76	103,621,475.44	-110,344,675.96	460,290,807.26	490,914,964.88	573,551,037.73
ABONO A CAPITAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
INTERESES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
BENEFICIO TRIBUTARIO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-497,915,147.76	103,621,475.44	-110,344,675.96	460,290,807.26	490,914,964.88	573,551,037.73

Utilizando los flujos de caja del inversionista, y descontándolos al costo de capital de 19.57% obtenido en el modelo, se obtiene un valor presente neto de \$255.615.338 y una tasa interna de retorno de 33.58%.

3.5.8 Conclusiones cuarto objetivo

Con los resultados obtenidos en el desarrollo del modelo financiero, las proyecciones de ingresos y egresos y construcción de flujo de caja, y utilizando la metodología de flujo de caja descontado al costo de capital, se obtiene un valor presente neto de \$255.615.338 y una tasa interna de retorno de 33.58%.

Esto nos permite concluir que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero, por tener un valor presente neto positivo y una tasa interna de retorno (TIR) superior al costo de capital (33.58% > 19.57%). Lo que significa que el proyecto genera valor para sus inversionistas.

4 CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

4.1 CONCLUSIONES FINALES

Con la información obtenida en el primer objetivo se concluye que existe una oportunidad de mercado para el modelo de negocio planteado debido a que las academias existentes en el Valle de Aburrá ofrecen a sus jugadores una formación enfocada exclusivamente a lo deportivo, dejando abierta una posibilidad para el desarrollo de otro tipo de academias enfocadas en otros aspectos adicionales a lo deportivo, tales como la nutrición, hospedaje, transporte y educación.

Con la información obtenida en el segundo objetivo se puede afirmar que una academia deportiva con formación técnica y enfocada en la alta competencia puede encontrar espacios propicios de venta en la oferta de sus jugadores por el interés que quedó demostrado de los equipos profesionales por contratar jugadores talentosos de academias externas a las suyas.

Con la información obtenida en el tercer objetivo se concluye que un porcentaje significativo de los jóvenes que hoy en día practican fútbol en las academias profesionales desperdician su talento, por lo tanto, existe oferta de talento futbolístico sin abastecer en el Valle de Aburrá, abriendo una oportunidad para el desarrollo de una academia que forme jugadores de fútbol.

Finalmente, con los resultados obtenidos en el desarrollo del modelo financiero, las proyecciones de ingresos y egresos y construcción de flujo de caja, y utilizando la metodología de flujo de caja descontado al costo de capital, se obtiene un valor presente neto de \$255.615.338 y una tasa interna de retorno de 33.58%.

Esto nos permite concluir que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero, por tener un valor presente neto positivo y una tasa interna de retorno (TIR) superior al costo de capital ($33.58\% > 19.57\%$). Lo que significa que el proyecto genera valor para sus inversionistas.

5 RECOMENDACIONES

Este trabajo solo tuvo en cuenta academias y equipos antioqueños. Aunque es un proyecto que se puede realizar en cualquier parte del mundo, los datos obtenidos son muy segmentados para la región de Antioquia, por lo que la implementación y desarrollo de un proyecto similar en otras regiones del país o en el extranjero podría tener resultados diferentes.

Realizar entrevistas y visitas a jugadores aficionados para determinar si lo que ofrece el proyecto es atractivo para ellos podría agregar nuevas ideas sobre sus necesidades y descartar alternativas que se tuvieron en cuenta y que probablemente no sean apetecidas por los jugadores.

El alto flujo de jugadores que se ve en los equipos antioqueños puede distorsionar los datos de la demanda por parte de los clubes profesionales, por lo que se podría investigar la demanda de los otros equipos del país, los cuales no se estudiaron por el hecho de querer definir e implementar el proyecto en el Valle de Aburrá.

El hecho de ser una academia profesionalizante que ofrece un gran valor agregado tanto para clubes como jugadores, hace que los ingresos por venta de jugadores puedan estar por encima de una academia promedio, por lo cual se podría estudiar la venta de jugadores de academias profesionalizantes en otros países con respecto a los movimientos y transacciones de dicho país.

No se estudió la posibilidad de un modelo financiado con pasivos, solo patrimonio, lo que abre la puerta a un estudio financiero más profundo con una estructura de capital óptima y definida por otras variables que no se consideraron en este proyecto.

6 REFERENCIAS

Ambito. (2018). *Ambito.com*. Obtenido de

<http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=4>

Bancolombia. (2018). Obtenido de

<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados>

Bloomberg. (22 de octubre de 2018). Obtenido de

<https://www.bloomberg.com/quote/SPX:IND>

Bloomberg. (22 de Octubre de 2018). *Bloomberg*. Obtenido de

<https://www.bloomberg.com/quote/USGG10YR:IND>

Brito, J. (2017). *El Cronista*. Obtenido de [https://www.cronista.com/deportes/El-futbol-](https://www.cronista.com/deportes/El-futbol-hoy-tiene-que-ser-diferenciado-como-un-negocio-de-entretenimiento-20170704-0005.html)

[hoy-tiene-que-ser-diferenciado-como-un-negocio-de-entretenimiento-20170704-0005.html](https://www.cronista.com/deportes/El-futbol-hoy-tiene-que-ser-diferenciado-como-un-negocio-de-entretenimiento-20170704-0005.html)

Colegio de Contadores Públicos de México. (2014). Obtenido de

https://www.ccpm.org.mx/avisos/Boletin_Finanzas_sur_ok.pdf

Damodarán, A. (2018). *NYU*. Obtenido de

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

DANE. (2017). Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/pobreza-bajo-en-antioquia-y-medellin-durante-2016-XM6196347>

DANE. (2018). *DANE*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/encuesta-nacional-de-presupuestos-de-los-hogares-enph>

de la Cuesta, J. C. (2018). (J. Molina, & C. Sierra, Entrevistadores)

Di Minin, A. (2014). *ScienceDirect*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237313000431>

DIMAYOR. (2018). *Dimayor*. Obtenido de <http://dimayor.com.co/category/club-liga-aguila/>

DIMAYOR. (2018). *Dimayor*. Obtenido de <http://dimayor.com.co/category/campanas/>

Doherty, B. (2014). *Wiley Online Library*. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijmr.12028>

El Colombiano. (2015). *Elcolombiano*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/deportes/futbol/38-millones-es-el-salario-promedio-del-futbol-en-colombia-HY2742339>

El Colombiano. (2017). *El Colombiano*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/deportes/atletico-nacional/juan-carlos-de-la-cuesta-conto-los-motivos-de-su-salida-de-nacional-YE6237302>

El Colombiano. (2018). *El Colombiano*. Obtenido de

<http://www.elcolombiano.com/deportes/independiente-medellin/eduardo-silva-meluk-renuncia-a-la-presidencia-del-dim-CM8079433>

El Tiempo. (2013). *El Tiempo*. Obtenido de

<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13221119>

Escobar, E. (2018). (J. Molina, & C. Sierra, Entrevistadores)

Federación Colombiana de Fútbol. (2018). *FCF*. Obtenido de

<http://fcf.com.co/index.php/la-federacion-inferior/normatividad-y-reglamento/158-estatuto-del-jugador>

FIFA. (2016). *FIFA*. Obtenido de

https://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/70/95/52/regulationsonthestatusandtransferofplayersjune2016_s_spanish.pdf

FIFA. (2017). *FIFA*. Obtenido de

https://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/88/90/97/circularno.1582-reglamentosobreelestatutoylatransferenciadejugadores-categorizaci%C3%B3ndeclubesperiodosdeinscripci%C3%B3nyelegibilidad_spanish.pdf

Fincaraiz. (2018). Obtenido de

<https://www.fincaraiz.com.co/apartamentos/arriendo/medellin/>

Fincaraiz. (2018). Obtenido de <https://www.fincaraiz.com.co/oficinas/arriendo/medellin>

García, O. L. (2009). *Administración Financiera*.

Goal. (2018). *Goal*. Obtenido de <https://www.goal.com/es/noticias/atanasio-girardot-capacidad-historia-y-todo-lo-que-hay-que/19vvyyg31yobi1efmzdg4j5b9t>

González, N. (2007). *ITSON*. Obtenido de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no56/estudio_financiero.pdf

La 25 Export. (2018). *La 25 Export*. Obtenido de <http://la25export.com/>

La República. (2018). Obtenido de <https://www.larepublica.co/consumo/conozca-cuanto-le-puede-costar-el-mismo-kit-escolar-en-cuatro-almacenes-de-cadena-2590729>

LinkedIn. (2018). *LinkedIn*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/in/esteban-escobar-v%C3%A9lez-3ab97114/>

LinkedIn. (2018). *LinkedIn*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/in/luis-felipe-botero-osorio-57b05b113/>

Los Estadios. (2018). *Los Estadios*. Obtenido de <http://www.losestadios.com/precios.html>

Mercadolibre. (2018). Obtenido de <https://www.mercadolibre.com.co/>

Metro de Medellín. (2018). Obtenido de <https://www.metrodemedellin.gov.co/viajeconnosotros/tarifas>

Napoli, G. (2015). *SpringerLink*. Obtenido de

https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-21470-2_13

Páginas Amarillas. (2018). *Páginas Amarillas*. Obtenido de

<https://www.paginasamarillas.com.co/medellin/servicios/escuelas-de-futbol>

Pony Fútbol. (2018). *Ponymalta*. Obtenido de <https://www.ponymalta.com.co/liga-pony-futbol/infografia-noticias>

Ratten, V. (2011). *SpringerLink*. Obtenido de

<https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-010-0138-z>

Registro de Marca. (2018). *RDM*. Obtenido de [https://registrodemarca.com.co/tarifas-](https://registrodemarca.com.co/tarifas-2/?gclid=Cj0KCQjwjvbeBRDVARIsAKxH7vkGUc2drBRQ2ouO_w8ZDzQW1eAO7ryRgo9Y3OzPXIB7iG6h5Rtn48IaAlsOEALw_wcB)

[2/?gclid=Cj0KCQjwjvbeBRDVARIsAKxH7vkGUc2drBRQ2ouO_w8ZDzQW1eAO7ryRgo9Y3OzPXIB7iG6h5Rtn48IaAlsOEALw_wcB](https://registrodemarca.com.co/tarifas-2/?gclid=Cj0KCQjwjvbeBRDVARIsAKxH7vkGUc2drBRQ2ouO_w8ZDzQW1eAO7ryRgo9Y3OzPXIB7iG6h5Rtn48IaAlsOEALw_wcB)

Sapag, N., & Sapag, R. (2007). *Preparación y Evaluación de Proyectos*.

Silva Meluk, E. (2018). (J. Molina, & C. Sierra, Entrevistadores)

Spronk, I. (2015). *NCBI*. Obtenido de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25252338>

Strategyzer. (2018). *Strategyzer*. Obtenido de <https://strategyzer.com/canvas>

Superintendencia de Sociedades. (2017). Obtenido de

<https://www.supersociedades.gov.co/SiteCollectionDocuments/2017/EE-%20Estudio%20Final%20de%20F%C3%BAtbol%20-%202017%20%20Mayo%2015.pdf>

7 ANEXOS

Anexo 1 Entrevista Esteban Escobar Vélez

¿Cómo es el proceso de compra de un jugador de futbol?

Esteban Escobar (EE): Primero que todo el pase de un jugador no existe, existió antes, los seres humanos no se venden.

Existe un contrato de trabajo, con regulaciones de la FIFA y de cada país. Los contratos deben ser a término fijo, no indefinido. En Colombia solo se permiten contratos a término fijo a máximo tres años, en Europa pueden ser hasta de cinco años. Al final del contrato el jugador tiene libertad para irse.

Las negociaciones las regula la federación, la cual tiene que seguir las normas generales de la FIFA.

Para hacer el traspaso hay q deshacer el contrato de trabajo, puede ser a través de mutuo acuerdo, por incumplimiento del contrato o pagando una cláusula de rescisión. Un jugador puede no tener cláusula de rescisión, si el jugador tiene clausula, la negociación es de la cláusula para abajo.

¿Al momento de vender un jugador de futbol, que porcentaje de la venta le queda al equipo que lo vendió y a los equipos que lo formaron futbolísticamente?

EE: Los clubes tienen un porcentaje de un derecho económico que resulte de una cancelación de un contrato. A los equipos que lo formaron les corresponde los derechos de formación y los derechos de solidaridad.

Los derechos de formación se les dan a los clubes que tuvieron al jugador entre los 12 y los 21 en el momento que el jugador firma su primer contrato profesional. El monto de este derecho depende de unas tablas dependiendo del país. Los derechos de formación en Colombia son muy poquita plata.

Los derechos de solidaridad se pagan cada vez que un jugador cambia de país, este se paga a los equipos que lo tuvieron entre los 12 y 21 años, corresponde a un 5% de la venta, este 5% se reparte entre todos los equipos que lo tuvieron en este tiempo.

Además de estos dos derechos, están los derechos deportivos, que son el derecho de inscribir al jugador en los torneos.

¿Un jugador puede negociar con otros equipos su futuro al finalizar su contrato actual?

EE: Si a un jugador le quedan menos de seis meses de contrato el jugador puede contactarse con otros equipos. Si el jugador tiene más de seis meses de contrato se

encuentra en periodo protegido, que es que ningún equipo se puede acercar a negociar con el jugador

¿En el futbol colombiano y específicamente en Nacional como se decide que jugadores se compran o venden?

EE: En el futbol colombiano se tiene mucho en cuenta para los negocios quien se lleva la comisión e intereses de las partes.

En nacional cada negociación tiene que pasar por junta directiva, hay equipos que tienen mucha más movilidad porque no tiene que reportar a otras entidades que son dueñas del club y no tiene tantos procesos.

¿Cómo funcionan los contratos con los jugadores menores de edad y sus traspasos a otros países?

EE: Con los jóvenes no hay contrato de trabajo, si es de país a país no se puede negociar hasta los 18 años.

Lo que el equipo tiene son los derechos deportivos, por ejemplo, con un jugador de 15 años que no tiene contrato, entre el 1 de enero y mientras se inscribe al jugador al torneo, el equipo no tiene nada, y el jugador se podría ir.

¿En Atlético Nacional de los jugadores inscritos en liga, cuántos son canteranos?

EE: En Nacional de los 25 inscritos de la cantera salieron cuatro, las plantillas más importantes del mundo tienen muchos canteranos, eso acá en Colombia no se usa. La Champions exige tener cierto número de canteranos jugando para incentivar este tema en los clubes.

¿Usted cree que en Colombia hay jugadores con el talento suficiente para llegar a ser profesional pero no lo logran?

EE: En este país hay mucho talento y lo que hacemos es botar talento. Solamente vemos el que juega bien, este no necesariamente es el mejor jugador.

Si se mira los jugadores de la selección sub 15, muy pocos llegan a ser profesionales, están en la selección no por ser los mejores, sino por ser los más grandes y los que se desarrollaron más rápidamente, y en Colombia solo tienen intereses a corto plazo.

Anexo 2 Entrevista Juan Carlos de la Cuesta Galvis

Desde el punto de vista social, ¿Qué tan importante es una academia de fútbol?

Juan Carlos de la Cuesta (JC): Este negocio está asociado a un componente social importantísimo, los clubes aficionados son los principales desarrolladores de talento en las juveniles para surtir los equipos profesionales. En la parte social es importante alejar a los jóvenes de todas las condiciones que no son positivas para la sociedad como tal. Con un solo jugador que salga de un club aficionada se le está dando oportunidad a una familia para que se desarrolle, además de generar una dinámica en el barrio. El Medellín saca a los jugadores del barrio y se los lleva a un lugar más tranquilo para que se pueda enfocar en la parte competitiva y deportiva. “nosotros creemos que debe ser al revés y que el mismo barrio sea el que cuide el jugador, y que los jugadores sean líderes de opinión y masifiquen el deporte en estos lugares”.

¿Cómo hacer para que los equipos se fijen en mis jugadores? ¿Cómo buscaba en Atlético Nacional nuevos jugadores?

JC: Lo principal que se necesita tener en un club aficionado es un tema misional, que quiero con el equipo, por ejemplo, solo ser social o compartido entre el tema deportivo y social. Es importante definir la metodología, como quiero entrenar a mis jugadores, de que perfil quiero a mis jugaros. La metodología debe ser un tema institucional, es como el ADN que quiero para mi club. Ya con la metodología definida entran los “metodólogos”, es decir entrenadores, cuerpo técnico, preparados físicos, estos son los que desarrollan toda la parte futbolística. La metodología de la escuela debe estar enfocada a lo que quiere un equipo profesional, esto con el fin de que al momento en que un jugador de divisiones menores llegue al equipo profesional su periodo de adaptación sea mucho más fácil y rápida.

En el momento que un jugador hace la transición a Europa el tema cultural los vuelve mierda, porque en los equipos solo se trabajan los temas deportivos, acá no se trabaja que el jugador no solo es que juegue y le pegue a la pelota, también debe haber un tema integral. Debe tener ciertas condiciones como el familiar, económico, social, cultural, el tema del manejo de la fama y muchas cosas más. Si empezamos a formar primero seres humanos y enseñarles a manejar las emociones hay mayor probabilidad de éxito profesional.

Un club como nacional al momento de mirar jugadores, mira primero en el perfil que busca el equipo, si no es del perfil que se busca el jugador debe ser demasiado bueno y ya en la academia lo van ajustando.

¿Cómo funcionan los clubes aficionados de fútbol en el medio?

JC: Por lo general los clubes aficionados son sin ánimo de lucro. Deben tener mínimo 25 deportistas. En un club aficionado dependiendo de la edad hay que tener distintas

metodologías. Cuando son niños se necesitan formadores, más adelante se necesitan entrenadores y más enfocados en la parte competitiva.

Es importante que el club compita en liga, y de esta forma tengan mayor competencia. En torneos colombianos hay veedores internacionales de clubes europeos.

¿Qué tan fácil es para un jugador aficionado tener éxito como profesional?

JC: Por lo general desde la sub 11 el 50% de los jugadores continúan. Empiezan 100 jugadores y pueden llegar 2 al equipo profesional, y con esos dos se libra económicamente todo el proceso de los 100. Alrededor de un 2% llega.

¿Cómo funciona el proceso de negociación con un jugador y su club?

JC: No es necesario negociar con el club en el que estaba, solo deben hablar con los papas, pero un equipo como Nacional no lo hace porque se ve como val visto y por lo general si negocia con el club aficionado.

En el momento de la negociación el equipo profesional queda la mayoría, alrededor de un 80%. Por este porcentaje por lo general se paga, en algunos casos hasta 100 millones de pesos. Cuando Nacional vende un jugador y se quedan con un porcentaje, digamos el 15%, Nacional le reconoce a la academia el porcentaje que tenían sobre el jugador sobre el porcentaje final de nacional, es decir en este caso sería el 20% del 15%.

Si son jugadores jóvenes, no pueden ir antes de los 18 años hacia al extranjero. Cada vez hay más apetito por los jugadores jóvenes colombianos, los cogen desde la Pony Fútbol. Si un jugador menor de 18 años va a viajar al extranjero, tiene que tener autorización de los padres, conseguirles a los padres trabajo en el lugar de destino, cada vez es más difícil.

¿Cómo se realiza la proyección de ingresos de un club aficionado?

JC: Proyectar ingresos es muy difícil, está muy sujeto a los aportes que hagan los dueños que en este caso se llaman corporados es decir que no tiene acciones, sino que tienen unos derechos sociales, es decir no pueden distribuir utilidades. Se trata de tener una estabilidad financiera o que sea auto sostenible el club.

En la competencia, ¿diría que existe desperdicio de talento?

JC: Una sola categoría porque es un enfoque social en el cual no compiten con todos los clubes aficionados, es una categoría que se llama la sub 17 y muchos jugadores se pierden en esta edad, en toda la ciudad por semestre llegan 4 jugadores a equipo profesionales (incluyendo divisiones menores). Se pierden muchos jugadores en las comunas, y dicen que son mejores que los que captan o en algunos casos que no han alcanzado la madurez deportiva en esa edad, ya que en algunos casos la alcanzan 1 o 2 años después. Esto se convierte en un desperdicio de pelados muy buenos. Los proveedores de este modelo son los clubes aficionados con jugadores que no han pasado por equipo profesional y no fue tenido en cuenta. Es decir, los mejores que recomiendan

los clubes aficionados. Con el fin de que estos jugadores compitan en la liga sub 17 y que cada 15 días o un mes juegue en torneos nacionales.

Anexo 3 Entrevista Eduardo Silva Meluk

Entrevista realizada el 23 de agosto de 2018

¿Cómo es el proceso de inversión al momento de adquirir un pase deportivo?

Eduardo Silva Meluk (ES): Nadie en el mundo del fútbol puede “comprar” a nadie. Los únicos que pueden invertir en jugadores son equipos con licencia. Entre los 14 y 22 años son seleccionados por clubes para competir porque ya están formados. Escuelas por todo Medellín. Equipos que compiten. Existen equipos que tienen los dos roles: cobrar hasta cierta edad para que alguien le enseñe al jugador a desarrollarse técnicamente y una vez alcanzan cierto límite de edad, se le deja de cobrar al jugador para que éste preste su servicio al club.

¿Cómo se define quienes pasan del equipo aficionado al profesional?

ES: Existe un filtro de calidad una vez dejan de pagar y van a pasar a las divisiones inferiores. Normalmente, no pasan. Pasan entre 3 y 4.

¿Cómo es el proceso de compra y venta de un jugador de fútbol?

ES: Compra y venta de jugadores. Estos jugadores terminan jugando en un equipo que compite de manera profesional o tiene un perfil profesional (normalmente los jugadores de ahí tienen buena preparación y terminan jugando en equipos profesionales).

Hay muchos jugadores que ningún equipo los observa, estos jugadores se pierden, muchas veces por factores de “suerte” como que no pudieron ir, no jugaron, estaban lesionados, entre otros.

Muchos equipos se toman la tarea de ir a mostrar los jugadores en vez de que los equipos vayan a verlos a ellos. Ellos mismos implementan sus tecnologías y videos para presentar a los jugadores a los equipos profesionales dependiendo de sus necesidades pues la gente que trabaja en ellos es muy conocedora de los equipos del medio.

¿Cómo funciona la negociación de los derechos?

ES: Los jugadores tienden a quedarse con un porcentaje de sus derechos. Negocian el derecho económico. “Ninguna persona puede ser dueña de uno mismo”. En las compras de jugadores simplemente existe una figura de representante, no de compra.

Se negocian los porcentajes del jugador, entre representante y club. Por lo general estos porcentajes varían entre 30 y 70 hasta 50 y 50. El representante cobra una comisión sobre el precio de venta. Los clubes quedan dueños de los derechos del jugador según la negociación realizada.

¿Cuál es la función del representante de un jugador de fútbol?

ES: Me comunico directamente con el jugador y negocio con él un contrato de representación. Esto funciona como una figura de intermediación entre el representante y los equipos a los que estos representantes ofrecen el jugador. El valor agregado de los representantes es la información y visibilidad que tienen de los equipos profesionales alrededor de todo el mundo. Esta visión permite a los representantes ubicar con más facilidad a los jugadores.

Los representantes se encargan de llamar y negociar las necesidades de los equipos, dependiendo de la posición y presupuesto. Este es el trabajo normal de un representante. Estos representantes cobran una comisión por cada una de las transacciones que realizan.

A los representantes les interesa y existen academias y empresarios que se especializan en ver y promover los jugadores para convertirlos en profesionales. Existe la figura del que los entrena, los forma y los promueve para finalmente venderlos y generar una comisión. Al llegar a los 17 años los empiezan a ofrecer a equipos dependiendo de sus necesidades.

Una vez finalizado el negocio, ¿Qué sigue?

ES: Existen formas de pago variables dependiendo del negocio, por ejemplo, 10 millones de pesos por la transacción y 500 millones de pesos una vez cumplan un objetivo (número de partidos), esto se hace para garantizar la calidad del jugador y no invertir en jugadores que no tengan la capacidad para desempeñarse en el fútbol profesional.